



**HANDELHØGSKOLEN VED UIS**  
**BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM:

Økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN

FØLGENDE TEMATISKE RETNING:

Strategi; Krisehåndtering

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei.

TITTEL:

Studie av kvaliteten på kriseberedskapen til fotballklubber i Rogaland.

ENGELSK TITTEL:

A study of the quality of emergency preparedness for football clubs in Rogaland.

FORFATTERE:

VEILEDER:

Sigbjørn Barlaup Pedersen

Kandidatnr:

7704

.....

7814

.....

Navn:

Jo Stålesen

.....

Agathe Holtan Wathne

.....

## **FORORD**

Denne bacheloroppgaven er et avsluttende arbeid på et treårig bachelorstudium i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Stavanger.

En stor takk går til vår veileder, Sigbjørn Barlaup Pedersen, for all hjelp vi har fått underveis i semesteret. Sigbjørn har både bred og dyp kunnskap innenfor krisehåndtering, og han har vært tilgjengelig og fleksibel for veiledning under vanskelige omstendigheter med Covid-19 situasjonen. Dette har vært en god støtte for oss!

Videre vil vi takke Erik Løland og Geir Støle ved Rogaland fotballkrets, tilhørende Norges fotballforbund (NFF). Erik og Geir har fungert som eksterne veiledere gjennom hele prosessen, og de har gitt nyttig informasjon om lokale klubber i Rogaland.

Vi retter også en takk til klubbene som tok seg tid til å avlegge svar i forhold til undersøkelsen. Denne informasjonen var avgjørende for å utforme en beste praksis modell innenfor kriseberedskap for de lokale fotballklubbene.

Til slutt vil vi takke venner, familie og hverandre for all motivasjon, tålmodighet og støtte. Dette har gjort tiden med oppgaven enklere for oss. Tusen takk!

## SAMMENDRAG

Formålet med oppgaven har vært å vurdere kvaliteten på kriseberedskapen til fotballklubber i Rogaland, og dette er blitt gjort med bakgrunn i følgende problemstilling:

Hvor godt organiserte er fotballklubbene i Rogaland til å håndtere kriser?

Problemstillingen ble besvart ved bruk av en kvantitativ metode. Vi gjennomførte en spørreundersøkelse der de fleste spørsmålene i undersøkelsen ble direkte knyttet opp mot fire hypoteser. Deretter utførte vi en stikkprøve for å kontrollere fotballstyret sitt svar opp mot medlemmenes svar. Vi innhentet relevant teori som utdypet de ulike temaene innenfor forberedelsesfasen av krisehåndtering. Teorien ledet opp til vår egenutviklede beste praksis-modell for kriseberedskap for fotballklubber, som anbefales brukt i klubber som ønsker å forbedre egen kriseberedskap.

I datainnsamlingen har vi kartlagt og vurdert om fotballklubbene har beredskapsplaner, beredskapsteam og talspersoner, og kvaliteten på dette. Stikkprøvene viste at de aller fleste medlemmene ikke var klar over klubbens ressurser, og enda færre visste hvordan de skulle utnytte disse. Vi søkte også å undersøke om det var en forskjell på sertifiserte kvalitetsklubber, altså fotballklubber som har blitt anerkjent av Rogaland Fotballkrets og Norges Fotballforbund, og klubber som ikke var det.

Hypotesene som ble testet var:

- Hypotese A: “De fleste klubbene har en kriseberedskapsplan som har relevant innhold, er oppdatert og lett å finne”.
- Hypotese B: “Klubbene har et internt kriseteam som har fått tilstrekkelig opplæring og kompetanse, eller eventuelt avtale med et eksternt beredskapsfirma”.
- Hypotese C: “Klubbene har en talsperson under kriser som har fått korrekt opplæring og/eller har en veiledning lett tilgjengelig”.
- Hypotese D: “Kvalitetsklubber er bedre rustet til å håndtere kriser enn fotballklubber som ikke er kvalitetsklubber”.

Hypotese A, B og C ble forkastet, mens hypotese D ble bekreftet. Svaret på problemstillingen av hvor godt organiserte fotballklubbene i Rogaland er til å håndtere kriser er dermed at de har store forbedringspotensialer. Fotballklubbene som ikke er sertifiserte kvalitetsklubber har større utfordringer enn klubbene som er kvalitetsklubber eller i prosess til å bli dette. Beredskapen hos de aller fleste fotballklubbene var uventet lav, men våre resultater viser at kvalitetsklubb-programmet har en positiv effekt på fotballklubbenes beredskap.

Vi gir fotballklubbene i Rogaland:

- Bruker vår beste praksis-modell, ref. kap. 2.6.
- Deler erfaring og samarbeider i forbedringsarbeidet med kriseberedskap på lokalt nivå, men gjerne med støtte fra NFF sentralt.
- Løfter sin kompetanse med kursing, beredkapsseminar/sikkerhetsuke og årlige beredkapsøvelser.

Og følgende anbefalinger til Norges Fotballforbund:

- Oppfordrer fotballklubber i Norge til å bruke vår beste praksis-modell, ref. kap. 2.6.
- Stiller krav til at i hvert fall kvalitetsklubber har en beredkapsplan, som er basert på en ROS-analyse
- Vurderer å opprette en kunnskapsbase for kriseberedskap, som klubbene kan støtte seg til
- Utfører tett oppfølging av kvalitetsklubber for å sikre etterlevelse av krav og at forbedringsarbeidet ikke stopper opp

<b>Forord</b>	<b>s. 2</b>
<b>Sammendrag</b>	<b>s. 3</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b>	<b>s. 5</b>
<b>Figurliste</b>	<b>s. 6</b>
<b>Tabeller</b>	<b>s. 8</b>
<b>1 Innledning</b>	<b>s. 9</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tema	s. 9
1.2 Tema med problemstilling	s. 11
1.3 Definisjoner	s. 11
1.4 Avgrensning av oppgaven	s. 13
1.5 Oppgavens videre oppbygning	s. 14
<b>2 Teori</b>	<b>s. 15</b>
2.1 Status i dag	s. 15
2.2 ROS-analyse	s. 18
2.3 Beredskapsplan	s. 20
2.4 Beredskapsteam	s. 21
2.5 Beredskapsøvelser	s. 24
2.6 Beste praksis-modell for kriseberedskap for fotballklubber	s. 28
2.7 Hypoteser	s. 31
2.8 Oppsummering av teori	s. 32
<b>3 Metode</b>	<b>s. 33</b>
3.1 Innledning	s. 33
3.2 Begrunnelse for metodisk tilnærming	s. 34
3.3 Respondenter	s. 35
3.4 Spørreundersøkelsen	s. 35
3.5 Stikkprøven	s. 44
3.6 Personvern	s. 46
3.7 Kommentarer til metode	s. 47
3.7.1 Validitet	s. 47
3.7.2 Reliabilitet	s. 50
3.7.3 Vurdering av validitet og reliabilitet	s. 53
3.8 Oppsummering av metode	s. 54
<b>4 Data</b>	<b>s. 54</b>

4.1 Krav	s. 54
4.2 Svar fra spørreundersøkelsen	s. 55
4.3 Svar fra stikkprøvene	s. 68
<b>5 Analyse og diskusjon</b>	<b>s. 72</b>
5.1 Hypotese A	s. 72
5.2 Hypotese B	s. 77
5.3 Hypotese C	s. 80
5.4 Hypotese D	s. 81
5.5 Egenvurderingen	s. 88
<b>6 Konklusjon og anbefalinger</b>	<b>s. 89</b>
6.1 Konklusjon	s. 89
6.2 Anbefalinger	s. 90
6.2.1 Anbefalinger til fotballklubbene	s. 90
6.2.2 Anbefalinger til NFF	s. 91
6.3 Egne erfaringer og læring	s. 92
6.4 Forslag til videre studier	s. 95
<b>Litteraturliste</b>	<b>s. 97</b>
<b>Vedlegg</b>	<b>s. 103</b>
Personlig kommunikasjon	s. 103
Spørreundersøkelsen	s. 107
Stikkprøven	s. 114
R-script	s. 116

## FIGURLISTE

Figurene er egenlagde der ikke annet er oppgitt. Alle grafer er hentet fra et automatisk kompilert sammendrag laget i Qualtrics basert på data fra vår spørreundersøkelse.

Figur 1. Sola Fotballklubb (2020). Tilpasset organisert koronatrening [oppslag]. Hentet fra <https://www.facebook.com/solafotballklubb/photos/2563192733921956>

Figur 2. Egenutviklet modell over hvilke aspekter krisehåndtering består av og hvilke av disse denne bacheloroppgaven fokuserer på.

Figur 3. Norges Fotballforbund, NFF (2021). Fotballkretsens fjerde kvalitetsklubb sertifisert på nivå 2. Hentet fra: <https://www.fotball.no/kretser/hordaland/kurs-og->

utviklingsarbeid/klubb/artikkel/2021/fotballkretsens-fjerde-kvalitetsklubb-sertifisert-pa-niva-2/

Figur 4. KS & Helsebiblioteket (2019, 18. januar). Tabell for ROS-analyse. Hentet fra:

[https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/veikart-for-](https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/veikart-for-tjenesteinnovasjon/alle-verktoy/ros-analyse/?fbclid=IwAR0JQ3jaUeXBUFhOnptA74sLZw40YDjVnBtnivCpR2nL51VdDkRI)

[tjenesteinnovasjon/alle-verktoy/ros-](https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/veikart-for-tjenesteinnovasjon/alle-verktoy/ros-analyse/?fbclid=IwAR0JQ3jaUeXBUFhOnptA74sLZw40YDjVnBtnivCpR2nL51VdDkRI)

[analyse/?fbclid=IwAR0JQ3jaUeXBUFhOnptA74sLZw40YDjVnBtnivCpR2nL51VdDkRI](https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/veikart-for-tjenesteinnovasjon/alle-verktoy/ros-analyse/?fbclid=IwAR0JQ3jaUeXBUFhOnptA74sLZw40YDjVnBtnivCpR2nL51VdDkRI)  
tFqIYEs

Figur 5: Hafting, T. (2017). Målstyringsmodell for mål, rammer og tiltak. *Krisehåndtering - Planlegging og handling*, s. 381. Bergen: Fagbokforlaget.

Figur 6. Egenutviklet illustrasjon av kriseberedskapen i stadig utvikling.

Figur 7: Er klubben en sertifisert kvalitetsklubb, eller i prosess til å bli en kvalitetsklubb?

Figur 8. Hvilke krisesituasjoner kan din klubb bli utsatt for?

Figur 9: Har klubben deres en beredskapsplan?

Figur 10: Når ble beredskapsplanen laget?

Figur 11: Når ble beredskapsplanen sist oppdatert?

Figur 12: Hvilke krisesituasjoner har dere definert i beredskapsplanen og/eller har rutiner for å håndtere?

Figur 13: Sier beredskapsplanen på en tydelig måte hvem som skal kontaktes ved hver type krise?

Figur 14: Sier beredskapsplanen på en tilstrekkelig og tydelig måte hva som bør gjøres for å begrense skadeomfanget ved hver type krise?

Figur 15: Har klubben deres en plan for hvordan kriser blir rapportert, loggført og vurdert underveis i hendelsen, og hvem som skal gjøre dette?

Figur 16: Har klubben deres en plan for hvordan en krise blir evaluert i etterkant av hendelsen, og hvem som skal gjøre dette?

Figur 17: Har klubben deres en plan for hvordan kriserammede personer skal følges opp i etterkant av krisen?

Figur 18: Utfører dere beredskapsøvelser og/eller kursing i håndtering av krisesituasjoner med relevante deltakere årlig?

Figur 19: Kjenner medlemmer og støtteapparat til at beredskapsplanen eksisterer?

Figur 20: Er beredskapsplanen lett tilgjengelig for klubbens medlemmer og støtteapparat?

Figur 21: Har klubben deres avtale med et beredskapsfirma?

Figur 22: Har klubben deres et internt beredskapsteam?

Figur 23: Har medlemmene i beredskapsteamet fått relevant opplæring?

Figur 24: Har klubben deres en talsperson under krisesituasjoner?

Figur 25: Har talspersonen fått medietrening og/eller har en veiledning lett tilgjengelig?

Figur 26: Kjenner klubben deres til Norges Idrettsforbund sin klubbguide på nett?

Figur 27: Bruker klubben deres Norges Idrettsforbund sin klubbguide og/eller deres maler aktivt?

Figur 28: I hvilken grad er klubben deres forberedt til å håndtere en krisesituasjon?

Figur 29: Ønsker klubben deres å få tilsendt bacheloroppgaven vår når den er ferdig?

Figur 30. Faktoranalyse som grupperer svarmønstre med samvariasjon. Den tar ikke hensyn til kausalitet.

## TABELLER

Tabellene er egenlagde der ikke annet er oppgitt.

Tabell 1. Brodd Fotballklubb (2020, 16. november) Beredskapsteamets rutiner. *Helse, Miljø og Sikkerhet for BRODD FOTBALLKLUBB*, s.17. Hentet fra [http://www.broddfk.no/wp-content/uploads/2020/11/BRODD-FK\\_HMS-handbok\\_rev\\_2161120\\_november\\_2020.pdf](http://www.broddfk.no/wp-content/uploads/2020/11/BRODD-FK_HMS-handbok_rev_2161120_november_2020.pdf)

Tabell 2. Spørsmål i spørreundersøkelsen og begrunnelser for disse.

Tabell 3. Spørsmål i stikkprøven og begrunnelser for disse.

Tabell 4. Stikkprøvesvar på spørsmålet om kjennskap til beredskapsplanens eksistens.

Tabell 5. Stikkprøvesvar ang. beredskapsplanens tilgjengelighet

Tabell 6a. Stikkprøvesvar ang. kjennskap til beredskapsteamets eksistens.

Tabell 7. Stikkprøvesvar ang. kjennskap til beredskapsteamets kontaktinformasjon

Tabell 6b. Korrigerte stikkprøvesvar ang. kjennskap til beredskapsteamets kontaktinformasjon

Tabell 8. Regresjon av kvalitetsklubber med hensyn til hovedspørsmålene.

Tabell 9. Regresjon av hovedspørsmålene med hensyn til om de er kvalitetsklubber eller ikke/i prosess.

Tabell 10. Score-utregninger for sammenligning av kvalitetsklubber og ikke-kvalitetsklubber sine beredskapsplaner, med og uten hensyn til antall definerte kriser.

Tabell 11. Score-utregninger for sammenligning av kvalitetsklubber og ikke-kvalitetsklubber sine beredskapsteam og talspersoner.



## 1. INNLEDNING

### 1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

Kriser kan være internasjonale, nasjonale og lokale, fra humanitære og økonomiske kriser til alvorlige ulykker eller skader på enkeltpersoner, dødsfall eller andre katastrofer. En internasjonal krise som har rammet både statlig og privat virksomhet, skoler og idrettsmiljøer er viruset SARS-CoV-2, med kallenavn korona, for første gang påvist i Norge 26. februar 2020. Per 23.04.2021 var det i Norge påvist 109 581 tilfeller og 736 dødsfall (NRK, 2021), og selv om vaksineringen hadde startet steg smittetallene i landet.

Pandemien førte til at strenge nasjonale og lokale tiltak ble iverksatt og fotballklubber i Rogaland ble som mye annet også hardt rammet. Forbud mot nærkontakt og å dele ball, påbud om vasking av utstyr til gitte tider, maks antall personer per bane, karantene etter reiser og til tider totalforbud mot å trene sammen i det hele tatt er noen av tiltakene fotballen har opplevd det siste året. Se figur 1.



Figur 1. “Tilpasset organisert koronatrening”. Oppslag med tiltak ved Hellestøbanen i Sola (Sola FK, 2020).

Vi opplever at media i tillegg stadig presenterer andre saker som har fått eller vil kunne få store konsekvenser for de ulike miljøer som blir rammet. Et eksempel er leirskredet i Gjerdrum som har påvirket lokalsamfunnets innbyggerne og virksomheter, men som også rammer idrettslag og fotballag i nærområdet (Gjerdrum kommune, 2021). Lokalt i Sandnes var det i 1970 en stor skogbrann i Melshei, som ødela konkurranse- og treningsområdet for flere idrettslag, mosjonister og turgrupper (Stavanger Aftenblad, 1970). Av nyere tid hadde vi eksempelvis en alvorlig krise i et idrettsmiljø, da en idrettsleder/-trener i 2019 ble siktet for å ha misbrukt gutter seksuelt gjennom 30 år (NRK, 2019). Her lokalt var det en trener som i 2020 ble dømt til fengsel for å ha forgrepet seg på en mindreårig spiller i klubben (Stavanger Aftenblad, 2020). Det ble også godt dekket i media da fotballtreneren for Viking FK, Bjarne Berntsen, fikk sparken og det kom frem at håndteringen av avskjeden ikke var i henhold til idrettens regelverk. Styrelederen har gått ut og sagt at saken har vært en belastning for alle involverte (Stavanger Aftenblad, 2021). En helt ny krise kom i starten av mai 2021 da Stavanger Aftenblad kunne avsløre at daglig leder i Bryne fotballklubb sa opp jobben i Bryne på grunn av økonomisk mislighold (Stavanger Aftenblad, 2021).

Med utgangspunkt i at det i idrettsmiljøer stadig oppstår ulike typer hendelser som har eller kan utvikle seg til kriser vil det være interessant å se hvor godt forberedt de er til å håndtere de ulike krisene. Vi er begge er toppidrettsutøvere, den ene innen fotball og andre innen friidrett, men vi har valgt å sette søkelyset på fotballklubber i Rogaland.

Det har vært avgjørende at vi før og i løpet av bachelorskrivingen har hatt god kontakt med Erik Løland, som jobber som daglig leder i NFF Rogaland. Vi etterspurte og fikk informasjon om lokale fotballklubber i Rogaland, hvordan de håndterer kriser og om klubbene har krisehåndteringsplan. Vi fikk mer informasjon om hvordan noen klubber hadde håndtert korona-situasjonen av Geir Støle, kretsansvarlig for klubb utvikling.

## 1.2 Tema med problemstilling

Fotball er den største idretten i Norge, med over 130 små og store klubber bare i Rogaland (NFF, 2021). Dersom en krise skulle oppstå kan dette få katastrofale følger for klubben og deres medlemmer. Det kan føre til store økonomiske tap og dårlig omdømme som følge av mindre støtte fra supportere, negativ omtale i media, manglende struktur i styresaker, straffbare forhold utøvd av medlemmer, inntektstap osv. Den pågående pandemien har satt spor og sammen med flere andre mediadekkede saker har den gjort oss nysgjerrige på kvaliteten på kriseberedskapen og -håndteringen innad i fotballen.

Vi har følgende problemstilling:

Hvor godt organiserte er fotballklubbene i Rogaland til å håndtere kriser?

## 1.3 Definisjoner

Kjært barn har mange navn, og mange barn heter det samme selv om de er ulike. Her er en oversikt over viktige begrep denne oppgaven omhandler, samt hvilke definisjoner vi har valgt å bruke der mange navn er tilgjengelige.

**Beredskapsfirma** er et eksternt firma klubben har avtale med og kontakter dersom det oppstår en krise de ikke kan håndtere alene. Dette omfatter ikke offentlige instanser eller samarbeid på tvers av klubbene. Et beredskapsfirma kan bistå i alle 3 fasene av krisehåndtering. Alternative navn er krisebyrå, krisehåndteringsbyrå og kriseberedskapsfirma.

**Beredskapsplan** er “et dokument hvor det skal fremgå hvem som gjør hva, når og hvordan i krisesituasjoner” (Weiseth og Kjeserud, 2007, s. 43). Andre vanlige navn for beredskapsplan er kriseplan, krisehåndteringsplan, kriseberedskapsplan og HMS-håndbok.

**Beredskapsteam** er en gruppe mennesker som skal kontaktes ved kriser og som har kompetanse til å veilede og ta en lederrolle under krisesituasjoner. Alternative navn i litteratur og ulike referanser er beredskapsgruppe, kriseteam, krisehåndteringsteam og kriseberedskapsteam. Et beredskapsteam kan bestå av interne krefter, altså medlemmer

innad i fotballklubben eller eksterne krefter fra for eksempel et eksternt beredskapsfirma. Når vi i denne oppgaven bruker begrepet beredskapsteam vil det være en intern ressurs.

**Beredskapsøvelser** består av “planlegging, gjennomføring, evaluering og oppfølging i etterkant av en tidsavgrenset aktivitet der hensikten er å bedre krisehåndteringsevnen” (DSB, 2016).

**HMS** (Helse, miljø og sikkerhet) er “en samlebetegnelse på arbeid med helsevern, miljøvern, arbeidsmiljø, sikkerhet og trygghet for ansatte og brukere” (Wikipedia, 2021).

**Krise** er et begrep med mange definisjoner. SNL beskriver en krise som “en vanskelig situasjon, et avgjørende vendepunkt eller en plutselig forandring” (SNL, 2021). Viking Fotballklubb/Viking ASA sin HMS-håndbok har en mer dramatisk og utfyllende definisjon: “En krise kan defineres som en avvikssituasjon som utvikler seg slik at den blir en alvorlig trussel mot helse og sikkerhet, eller truer virksomheten, og som stiller så store krav at normalt tilgjengelige ressurser og rutiner ikke strekker til” (Viking Fotballklubb/Viking ASA, 2015, s. 19). Definisjonen er tilpasset de krisesituasjoner som kan oppstå i Viking. Etersom vi skal skrive om kriseberedskap i lokale fotballklubber i Rogaland, er dette definisjonen vi gjennomgående vil referere til i oppgaven.

**Krisehåndtering**, også kalt kriseberedskap, beskrives som “ledelse under uvanlige situasjoner for å forebygge og forbedre kriser, samt lære og gjenoppbygge etter kriser” (Hafting, 2017, s.17). Håndteringen består dermed av 3 hovedfaser: **planleggingsfasen** for å være best mulig forberedt til å respondere på en god måte når en krise oppstår, **reaksjonsfasen** innebærer handlingene man foretar seg under en krise, og **etterspill-fasen** som tar hånd om evaluering, oppbygging og oppfølging i etterkant av krisen (Kjølaas, 2015).

**Kvalitetsklubb** er fotballutvikling i regi av klubb, krets og forbund. NFF har introdusert kriterier på tre nivåer som graderer kvaliteten innenfor konkrete områder som aktivitet, organisasjon, kompetanse og verdier. Med bedre struktur og gjennomføringskraft skal NFF sammen med klubbene skape kvalitetsklubber. Med gode verktøy og planverk har klubbene mulighet til å bli en sertifisert kvalitetsklubb gjennom å mestre kriteriene som

ligger til grunn. Sammen skal det skapes trygghet, gis utfordringer og oppleves mestring for barn, unge og voksne (NFF, 2016, 1:11).

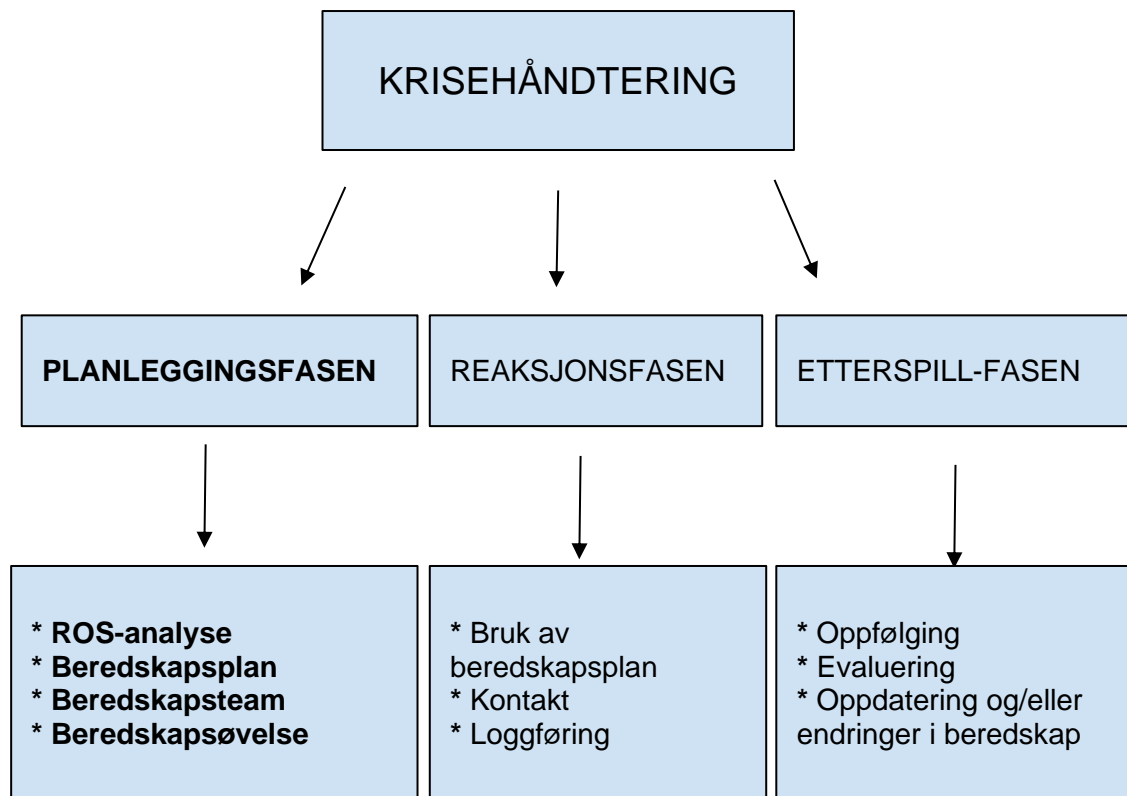
**ROS-analyse** står for risiko- og sårbarhetsanalyse. Hensikten med risikoanalysen er å identifisere trusler for derved å kunne sette inn forebyggende tiltak og nødvendig beredskap” (KS & Helsebiblioteket, 2019). Man prioriterer altså risikoområder og iverksetter tiltak for å forhindre eller redusere konsekvensen av uønskede hendelser.

**Risiko** er et uttrykk for selve “faren uønskede hendelser representerer for mennesker, materielle verdier og miljø” (Brudvik, 2010). **Sårbarhet** er et uttrykk for “et systems evne til å fungere når det utsettes for en uønsket hendelse, samt de problemer systemet får med å gjenoppta sin virksomhet etter at hendelsen har inntruffet” (NOU, 2000:24, s. 18).

**Talsperson** er en person som har ansvar for all kommunikasjon med media under og etter en krise. Personen har klare retningslinjer for hva vedkommende kan og ikke kan si, og har gjerne bistand fra en juridisk avdeling. Andre ofte brukte navn er medieansvarlig og pressetalsmann. Talspersonen er ofte en del av det interne beredskapsteamet.

#### **1.4 Avgrensning av oppgaven**

Krisehåndtering er det overordnede begrepet for alt som omhandler hvordan man planlegger, reagerer på, håndterer, bearbeider og lærer av en krise. Begrepet brukes underveis og etter en krise, og er ett av flere tema innenfor HMS. Fokuset i denne oppgaven er planleggingsfasen. Dette vil si at oppgaven ikke vil omfatte det som skjer når en krisesituasjon *har* oppstått, altså rapportering, loggføring, vurderinger underveis og evaluering i ettertid. Disse temaene kan imidlertid bli nevnt dersom de omhandler planleggingen og forberedelsene av disse *før* en krise oppstår.



Figur 2. Egenutviklet modell over hvilke elementer krisehåndtering består av og hvilke oppgaven fokuserer på.

Begrepene innenfor planleggingsfasen er direkte relevant for problemstillingen vår da den definerer organiseringen innad i bedrifter, her fotballklubber i Rogaland, for å imøtegå en krisesituasjon. Illustrasjonen viser at krisehåndtering dekker all aktivitet som foregår i en krisesituasjon, men synliggjør samtidig at *planleggingsfasen* og tilhørende beredskapstemaer vil være våre fokusområder. Disse er markert med fet skrift i modellen. Blant de ulike momentene som forekommer innenfor denne fasen finner vi temaene ROS-analyse, beredskapsplan, beredskapsteam og beredskapsøvelse. Under begrepet beredskapsteam forutsettes det at medlemmene har tilstrekkelig kompetanse og opplæring.

### 1.5 Oppgavens videre oppbygning

Oppgaven er bygget opp slik at det skal være en rød tråd gjennom kapitlene der hvert kapittel søker å følge rekkefølgen i figur 2 så langt dette er mulig.

Teorikapitlet utdyper de ulike temaene innenfor forberedelsesfasen av krisehåndtering, og leder opp til vår egenutviklede beste praksis-modell for kriseberedskap for fotballklubber.

Vi utdyper i tillegg hva vi vet om fotballklubbene status i dag med tanke på formelle krav, tidligere oppgaver om samme tema og hvilke kriser fotballklubber kan bli utsatt for. Til slutt har vi utformet hypoteser vi skal teste for å besvare problemstillingen.

Forskningsprosjektets metodekapittel beskriver hvordan vi har gått frem for å teste hypotesene, samle inn data for analyse og reflektere over styrker og svakheter ved metodene vi har benyttet. Avhandlingens validitet og reliabilitet blir også vurdert.

Datakapitlet oppgir resultatet av spørreundersøkelsen, fra både klubbledelser og stikkprøver blant deres medlemmer, samt enkle bemerkninger om disse.

Analyse - og diskusjonskapitlet legger frem analyser av sammenhenger i data. Viktige funn trekkes frem og undersøkes basert på teorikapitlet for å bekrefte eller avkrefte våre hypoteser og forventninger.

Med utgangspunkt i funnene vil vi avslutningsvis komme med en konklusjon og noen anbefalinger til fotballklubbene og NFF for å hjelpe dem til å bli bedre rustet mot kriser.

## **2. TEORI**

### **2.1 Status i dag**

Vi forventet at NFF eller Rogaland Fotballkrets stilte krav om at fotballklubbene i Rogaland som et minimum skulle ha en form for beredskapsplan. Etter å ha undersøkt deres nettsider uten hell innhentet vi informasjon fra Geir Støle i Rogaland Fotballkrets. Han informerte om at det ikke finnes et formelt krav fra NFF om at klubbene skal ha noen form for beredskap, hverken i form av en beredskapsplan eller et beredskapsteam. Han informerte videre om at flere klubber i Rogaland har sett behovet for å utarbeide HMS-håndbøker og viste til klubbene nettsider (Personlig kommunikasjon, 18. januar 2020). Ved et nettsøk fant vi imidlertid ut at det stilles krav til beredskapsplan for sertifiserte kvalitetsklubber (NFF, 2021). Det er frivillig å bli en kvalitetsklubb, og kun 23 av 130 klubber i Rogaland er i dag sertifiserte kvalitetsklubber (NFF, 2020).



Figur 3. NFFs logo som signaliserer at en fotballklubb er en sertifisert kvalitetsklubb (NFF, 2021).

Noen av de mest omtalte krisene innen fotball mener vi er overgrep, trakassering, person- og materielle skader og økonomisk kriminalitet. NFF har en egen nettside for rapportering av “uønskede hendelser” (NFF, 2020). Håndtering av sakene bør imidlertid fortrinnsvis skje i de lokale klubbene, som skal følge de fire prinsippene for beredskap. Disse ble annonsert i en stortingsmelding etter terrorhendelsen 22 juli 2011 og sier at all beredskapsplanlegging og krisehåndtering i Norge skal bygge på fire prinsipper: ansvarsprinsippet, likhetsprinsippet, nærhetsprinsippet og samvirkeprinsippet (Regjeringen, 2012). Ansvarsprinsippet dikterer at den som har ansvar til vanlig, altså fotballklubbene, også skal ha ansvaret når en uønsket situasjon oppstår. Dette samkjøres med nærhetsprinsippet om at kriser skal håndteres på det laveste nivået, som igjen blir klubben. Samvirkeprinsippet handler om samarbeid med andre aktører og virksomheter, som betyr at klubb, krets og forbund skal kommunisere og hjelpe hverandre. Krets og forbund skal altså bistå, mens klubben skal ta ansvar. Likhetsprinsippet handler om at måten klubben organiserer seg ved kriser skal være så lik normalen som mulig.

Gangdal og Angeltveit har systematisert kriser etter rekkevidde og alvorlighet, og delt dem inn i fire hovedtyper: uønskede hendelser, kritiske situasjoner, ulykker og katastrofer



(Gangdal & Angeltveit, 2014, s.18). Foruten de store nasjonale og regionale krisene, kan fotballklubber få problemer som for den spesifikke klubb eller medlem vil kunne oppleves som en krise. Vi har dermed utarbeidet en egen liste over kriser, men listene er ikke uttømmende.

**Naturkatastrofer** som jordskjelv, flom, skred, tsunami, orkan, hetebølge, sandstorm, snøstorm og pandemi.

**Personlige kriser** som mobbing, trakassering, rasisme, vold, overgrep, rusmidler, doping, spiseforstyrrelser, udugelighet, motivasjonsmangel, sinnelag, sykdom og fysiske skader.

**Alvorlige kriminelle handlinger** som terrorangrep, kidnapping og kaping.

**Økonomiske kriser** som underslag, bestikkelser, kampfiksing, tyveri, tap av sponsorer, boikott, dårlig rekruttering, materiell svikt og hærverk.

**Diverse kriser** som problematisk publikumsoppførsel, transportproblemer, passproblemer, manglende kvalifisert støtteapparat, dobbeltbooking av kampdatoer og ekstraordinært dødsfall.

Listen over nevner kun et fåtall av mulige kriser, og enkelte kan bli vurdert å være svært usannsynlig, i hvert fall i Rogaland. Imidlertid, dersom man har en overbevisning om at “dette skjer ikke oss”, kan man lett bli overrasket når en krise oppstår. Det er derfor viktig å lære av andres erfaringer. Noen ganger oppstår det derimot en helt ny krise, som det ikke finnes noen plan på hvordan man skal håndtere. Koronapandemien er en slik krise, selv om vi tidligere også har hatt andre pandemier (FHI, 2018). Ingen kriser har imidlertid ført til så omfattende tiltak, koordinering og langvarig nedstengning av samfunnet.

Det finnes tusenvis av artikler og bøker om krisehåndtering både innenfor generelle og spesifikke fagfelt. Vi har derimot ikke klart å finne noen tekster som dekker forberedelsesfasen til krisehåndtering for fotballklubber, eller kartlegginger av lokale fotballklubbers organisering for å håndtere kriser. Det nærmeste vi kommer er Manolis

(2016) artikkel om kommunikasjonsflyt innad i fotballklubber under krisesituasjoner. Forfatteren opplyser at de fleste eksisterende artikler om fotball og kriser omhandler krisen i seg selv og etter-effektene disse har på klubbens omdømme (Manoli, 2016, s.3). En annen studie som berører krisehåndtering er når Elliot og Smith (1993) diskuterer tribuneulykkene i England, der ca. 250 tilskuere omkom fra 1971 til 1989 (Elliot & Smith, 1993, s. 205). Av studien poengteres det at de samme ulykkene fortsatte å skje i flere år og på ulike geografiske områder (Elliot & Smith, 1993, s. 206). Malkenes (2016) skriver i sin masteroppgave om beredskapsplanlegging og læring i store, åpne arrangement i Norge. Han konkluderer med at selv om kompetansen er høy er det av ulike grunner lite erfaringsdeling på tvers av arrangement og arrangør. Dette kan relateres til Elliot og Smith's kommentarer.

Vi har foretatt et gjennomgående søk i Google Scholar på norske og engelske varianter av ordene "fotball", "kriseberedskap" og flere av begrepene i definisjonkapitlet. Det viste at det er skrevet noen artikler om fotball og psykisk helse, lønn, økonomi og hvordan koronapandemien har påvirket aksjeverdien til fotballindustrien. Disse studiene har ikke vært relevante for vår problemstilling.

## **2.2 ROS-analyse**

En risiko- og sårbarhetsanalyse (ROS-analyse) er en form for risikovurdering, selvforklarende fordi man ønsker å vurdere risikoen for at uønskede hendelser skal oppstå. Målet med en ROS-analyse er dermed å identifisere potensielle kriser, for videre å utvikle prosedyrer og strategier for å forebygge og håndtere de ulike krisene. En viktig del av ROS-analysen er også vurderingene som gjøres i forhold til hvilke ressurser man trenger i beredskapsarbeidet. Ledelsen i fotballklubben må analysere omgivelsene og ut fra dette sette opp en oversikt over hvilke kriser som kan ramme klubben, ref. listen over kriser nevnt i kapittel 2.1. Til tross for denne listen har verden vist seg å være full av overraskelser. Det er likevel med utgangspunkt i en risikovurdering, ROS-analyse, at man utvikler beredskapsplaner (KS & Helsebiblioteket, 2019), og det vil vi forklare mer om senere i oppgaven.

Vår egenutviklede modell i kapittel 1.4 viser at ROS-analyse er startpunktet og et viktig verktøy i planleggingsfasen. Den er dermed en avgjørende del i planleggingen av

beredskapen til fotballklubbene i Rogaland. Den påvirker beredskapsplanen og er grunnlaget for utarbeidelsen av øvelser. Helsebiblioteket la i 2010 ut en publisering av Marie Brudvik, som forklarte de ulike elementene i en ROS-analyse, og hvorfor og hvordan en slik analyse skal gjennomføres. “En ROS-analyse bør gjennomføres for å:

- Oppfylle en rekke lover og forskrifter som stiller krav om gjennomføring av risiko- og sårbarhetsanalyser, både med tanke på beredskap, og for kartlegging av behov for forbedring.
- Bevisstgjøre ansatte om risiko og sårbarhet i egen virksomhet og motivere dem for nødvendig endring og forbedring.
- Forebygge uønskede hendelser ved hjelp av konkrete tiltak, og ha en god plan for hvordan håndtere situasjoner når uønskede hendelser oppstår.
- Vurdere om ny teknologi, metoder eller rutiner skal tas i bruk, både med tanke på tekniske og menneskelige faktorer” (Brudvik, 2010).

For å gjennomføre en ROS-analyse kan det være hensiktsmessig å dele analysen i 4 hovedsteg. Det første er å definere hva som skal analyseres, altså hvilket analyseområde eller funksjonelt nivå. For å få en god kartlegging bør flest mulig som berøres av området involveres. Det neste steget handler om å identifisere uønskede hendelser som kan inntreffe, herunder formulere og konkretisere disse så presist som mulig. Tredje steg er selve analysen. Her legges informasjonen inn i et skjema der man lister opp mulige årsaker for hver hendelse. Deretter beskrives eksisterende og nye forebyggende tiltak, forventet effekt av tiltakene og sannsynligheten for at hendelsen i det hele tatt kan skje. I tillegg beskrives alle konsekvenser av hver hendelse, eksisterende og nye skadebegrensende tiltak, forventet effekt av disse og vurdering av hvor alvorlige konsekvensene av hendelsen kan bli. Man vurderer også hvor mye nedetid som kan forventes, for eksempel hvor lang tid det tar før en skadet spiller er tilbake i kamp eller hvor lang tid det tar å reparere og vaske ut etter et branntilløp i fotballklubbens lokaler. Deretter sammenfatter man informasjonen basert på sannsynlighet og konsekvens, som fører til at man til slutt sorterer hendelser ut i fra risikonivå, akseptabel risiko og prioritering av tiltak. Det må også diskuteres hvordan tiltakene skal gjennomføres og følges opp (KS & Helsebiblioteket, 2010). Dette synliggjøres i figur 4.

## Risiko- og sårbarhetsanalyse for [område]

<b>Risikoområde / Uønsket hendelse</b>	[Fyll ut]
<b>Sannsynlighet</b>	
Mulige årsaker (beskrivelse og vurderinger)	Forebyggende tiltak og forventet effekt
[Fyll ut]	[Fyll ut]

## Risiko- og sårbarhetsanalyse for [område]

<b>Risikoområde / Uønsket hendelse</b>	[Fyll ut]
<b>Konsekvens</b>	
Mulige konsekvenser (ovenfor pasient, ansatt, miljø og/eller ressursbruk)	Skadereducerende tiltak og forventet effekt
[Fyll ut]	[Fyll ut]

Sannsynligheten er:

## Risiko- og sårbarhetsanalyse for [område]

<b>Risikoområde / Uønsket hendelse</b>	[Fyll ut]				
<b>Prioritering av risikoreducerende tiltak (forebyggende og skadereducerende tiltak)</b>					
1. [Fyll ut]					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
<b>Konsekvensen er:</b>					
<b>Risikomatrise</b>					
Svært stor sannsynlighet					
Stor sannsynlighet					
Moderat sannsynlighet					
Liten sannsynlighet					
Meget liten sannsynlighet					
	Ubetydelig konsekvens	Lav konsekvens	Moderat konsekvens	Alvorlig konsekvens	Svært alvorlig konsekvens

Figur 4. Skjema for ROS-analyse (KS & Helsebiblioteket, 2019).

### 2.3 Beredskapsplan

Når ROS-analysen har identifisert potensielle risikoer er tidspunktet inne for å utarbeide en beredskapsplan og tiltak for å håndtere krisene når de inntreffer. Planen må være tydelig, slik at krisesituasjonen blir håndtert på en rask, riktig og effektiv måte (Hafting, 2017, s.25).

Ifølge Direktoratet for sikkerhet og beredskap skal en beredskapsplan inneholde beslutningstakere/ansvarsforhold, relevante tiltak, ressursbehov og varslingsrutiner (DSB, 2021, Vedlegg 4). Innholdet i en beredskapsplan kan imidlertid variere fra fotballklubb til fotballklubb.

Vikings HMS-håndbok definerer hva en krise er, og beskriver hvilke krisescenarier klubben kan bli utsatt for. Det er hensiktsmessig med en beskrivelse av klubbens eller

deres eksterne beredskapsteam, samt en kontaktliste over viktige interne og eksterne kontakter. Det gjør det enklere for involverte i en krisesituasjon, men også andre berørte å finne de personene de ønsker kontakt med. En plan for hvordan den interne og eksterne kommunikasjonen skal organiseres og utformes bør også inkluderes i beredskapsplanen. Ofte er klubbens presse/medieansvarlige klubbens ansikt utad med unntak av saker der politiet fronter media. (Viking Fotballklubb/Viking ASA, 2015, s. 19). Til slutt, både generelle og spesifikke tiltak må utarbeides for at organisasjonen skal være forberedt på mulige krisescenarioer. Beredskapsplanen må inneholde en handlingsrekke og beskrive i hvilken rekkefølge de ulike tiltakene skal håndteres når en bestemt krise oppstår. Handlingsplanene for flom og skred vil eksempelvis være temmelig lik, mens handlingsplanene for voldtekt og rasisme vil være veldig annerledes.

Kunnskap fra håndtering av egne kriser som er definert i beredskapsplanen, læring fra andre klubber som opplever kriser, eller annen kjennskap til nye kriser som trenger en spesiell håndtering vil kunne føre til at det er behov for oppdatering av beredskapsplanen. Det er også viktig at beredskapsplanen blir oppdatert etter øvelser og at den nye beredskapsplanen gjøres kjent for og distribueres til medlemmer, foreldre og andre involverte personer.

Arbeidstilsynet har utarbeidet en Storulykkeforskrift med mer spesifikke og avgrensede punkter, som beskriver hva den ansvarlige ved en krise skal sørge for:

- a) “En beredskapsplan skal beskrive de tiltakene som skal iverksettes for å begrense konsekvensene av hendelser som kan føre til en ulykke.
  - b) Relevante nød- og beredskapsetater og kommunene får tilstrekkelige opplysninger slik at disse kan utarbeide eksterne beredskapsplaner.
  - c) Beredskapsplanen tilpasses virksomhetens art, risiko, størrelse og kompleksitet”.
- (DSB, 2021, §11)

## **2.4 Beredskapsteam**

Vi har nå en ROS-analyse og en beredskapsplan på plass. Selv om vi har utviklet beredskapsplanen, er det ingen garanti for at krisen håndteres på en god måte. Det kan være utfordrende at flere personer skal samarbeide under svært krevende forhold. Vikings HMS-håndbok viser til at “Hovedoppgavene til Vikings beredskapsgruppe i starten av en

beredskapssituasjon er å få klarhet i situasjonen, fremskaffe mest mulig informasjon, informere de rette instanser, samt avgjøre videre arbeid” (Viking Fotballklubb/Viking ASA, 2015, s. 19). For å utøve dette er det avgjørende at medlemmene i beredskapsteamet har klare roller og ansvar. Alle må ha kjennskap til hvem som gjør hva. En annen avgjørende faktor er at teammedlemmene er i stand til å utvikle godt samspill, slik at alle har samme forståelse for og fokus på krisen som skal løses. Mindre fotballklubber som vil ha utfordringer med å håndtere større og mer alvorlige kriser, bør ha et system eller planer for å skaffe tilveie nødvendige ressurser hvis det er et behov. Vi har i oppgaven tatt utgangspunkt i at klubbene har interne beredskapsteam.

Ifølge Rogaland fotballkrets var Forus og Gausel IL først ut i Rogaland med en HMS-håndbok, som inkluderer et kapittel om krisehåndtering (Personlig kommunikasjon, 18. Januar 2021). Det er positivt at håndboken inneholder informasjon om beredskapsgruppens medlemmer, formål og oppgaver (FGI, 2017, s. 16) Denne håndboken kan være til hjelp for andre som skal utarbeide en HMS-håndbok.

I et beredskapsteam skal det utnevnes en beredskapsleder som leder teamet.

Beredskapslederens rolle er i hovedsak å organisere arbeidsoppgavene mellom seg selv og de andre medlemmene, oppsøke ulykkessted eller krisesituasjon, være i kontakt med politi/brannvesen/andre offentlige myndigheter og holde kontakt med media som ønsker informasjon. Håndteringen av media er viktig for fotballklubber, og all kontakt med media skal skje gjennom beredskapslederen. På en slik måte sikres det at det ikke gis feil eller at for mye informasjon med tanke på hva klubben ønsker å gå ut med (Samlet informasjon fra HMS-håndbøkene til Viking FK, Brodd FK og Forus og Gausel Idrettslag).

Det finnes flere måter å løse sammensetningen av beredskapsteam på, avhengig av klubbens størrelse, altså hvor mange ulike arbeidsroller som befinner seg i fotballklubben. Både Forus og Gausel og Vikings HMS-håndbøker viser til at et beredskapsteam vil kunne bestå av fem roller (FGI, 2017, s. 17) (Viking Fotballklubb/Viking ASA, 2015, s. 20):

1. Daglig leder
2. Sikkerhetsansvarlig
3. Administrasjons HMS ansvarlig

4. Medisinsk leder
5. Presse-/medieansvarlig

En presse-/medieansvarlig, som vi har valgt å kalle talsperson, vil være en viktig person i teamet. Et godt samarbeid med media og evt. politiet er avgjørende når saker skal ut i offentligheten. Det er stor interesse og engasjement for fotball i samfunnet og idretten tar mye plass i mediebildet. Offentlige etater er også ofte i medias søkelys, og flere har laget retningslinjer. Vi har funnet to gode, men udaterte retningslinjer på nettet. Vi har valgt å nevne disse da de viser hvordan det er mulig å strukturere og systematisere mediehandteringen. Tromsø kommune har som et eksempel utarbeidet retningslinjer for kontakt med media som dekker grunnregler for alle ansatte, hvem som er talspersoner og hva de kan uttale seg om, krisekommunikasjon, regler for bruk av sosiale medier, samt tips til talspersonens møte med media (Tromsø kommune, udatert). Dette dokumentet, med tilhørende linker vil være en god veiledning for en talsperson. Utdanningsdirektoratet har også utarbeidet gode råd for informasjons- og mediehandtering ved kriser og som de sier «Takles en krise dårlig, kan det slå raskt tilbake på virksomheten og ansatte» (UDIR, udatert).

Det essensielle i et teamarbeid er å gjøre hverandre gode. Det er avgjørende med tillit innad i gruppen, slik at medlemmene kan stole på hverandre og snakke åpent om de oppgavene de skal utføre. Alle må kunne stole på at de ulike oppgavene innenfor hver sektor blir utført på best mulig måte. Neste delkapittel vil omhandle planlegging og gjennomføring av beredskapsøvelser, som er en av arbeidsoppgavene til beredskapsteamet.

Beredskapsteamets rutiner ved en krise kan forklares ved hjelp av tabell 1, som er hentet fra Brodds HMS-håndbok. Denne planen viser rutiner og aksjoner på hvilke oppgaver som skal utføres, hvordan de har tenkt å løse oppgavene og fordeling av ansvar.

Hva	Hvordan	Ansvar
Beredskapsgruppen sammenkalles Det avklares hvem som tar ledelsen	Etter innkalling fra styret/daglig leder/andre adekvate involverte	Styreleder/daglig leder/adekvate andre
Loggføring	Loggføre ved hjelp av pc, til internt bruk, skal ikke offentliggjøres	Et gruppemedlem utpekt som sekretær
Kort informasjon om situasjonen	Muntlig informasjon	Leder/den i gruppen som sitter med mest info/førstehåndskjennskap
Avklare øvrige ansvarsområder: ✓ Sekretær ✓ Presseansvarlig ✓ Pårørende-ansvarlig ✓ Fremskaffe info evt kontakt med ulykkessted ✓ Andre relevante omr.	Avhengig av krise	Leder/beredskapsgruppe
Kontakt og samarbeid med myndigheter og hjelpeinstanser	Kontakt med politi, sykehus, brannvesen, kriseteam, arbeidstilsyn og lignende	Den i gruppen som har dette ansvarsområdet
Kontakt med informant/hovedreiseleder ved ulykkesstedet og andre berørte parter	Løpende kontakt underveis	“
Definere situasjonen	Skriftlig beskrivelse av hendelse/ sit.	Ansvarlig info/alle
Overvåke media og loggføre	Nettsider, nettaviser ol	Den i gr som har ansv området
Møte ansatte og pårørende	Møte i pårørende rommet	Pårørendansvarlig
Møte med media	Pressekonferanse/intervju	Presseansvarlig
Løpende evaluering	Sjekke ut om forhold endrer seg	Leder/beredskapsgruppe
Vurdere bruk av bedriftshelsetjeneste (BHT)	Informere BHT om at deres tjenester trengs løpende kontakt underveis	Leder/beredskapsgruppe
Avklare kontakt med pårørende i tiden etter krisen Etterarbeid for gruppen	Debrifing, rapportering og vurdering	Leder/beredskapsgruppe

Tabell 1. Beredskapsteamets rutiner (Brodd Fotballklubb, 2020, s.17).

## 2.5 Beredskapsøvelser

En god beredskapsplan med klare roller og ansvar gir trygghet i kriseberedskapen, men planen er nærmest verdiløs dersom den ikke blir testet gjennom øvelser (Weisæth & Kjesevold, 2007, s. 108). Formålet med å trene og øve er derfor å øke evnen til å håndtere ulike former for uønskede hendelser (Furevik, 2012). Krisene det øves på står i beredskapsplanen, men det vil sannsynligvis dukke opp andre utfordrende situasjoner som



må vurderes og håndteres. Øvelsene må planlegges godt, slik at aktuelle momenter blir øvd på og relevante deltakere blir involvert.

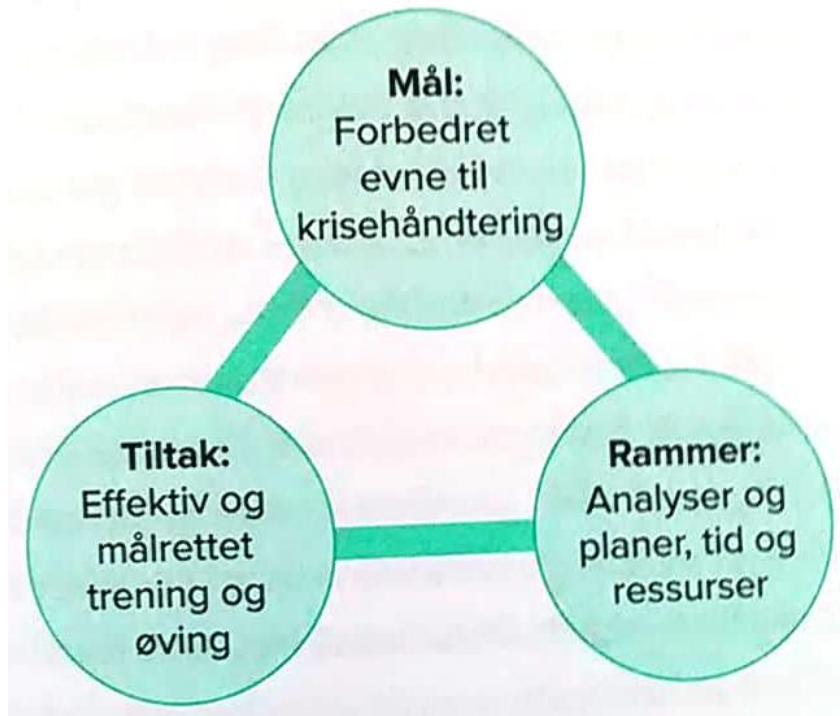
Øvingsutvalget ved Rogaland politidistrikt ga i 2014 ut en “Håndbok i øvelsesplanlegging”. Her anbefales en trinnvis utviklingsprosess ved planlegging av en større øvelse, en fullskalaøvelse. De første anbefalte trinnene synliggjør at det i forkant av større øvelser med fordel bør gjennomføres uformelle seminar eller workshops for å utvikle kompetansen innen beredskap og krisehåndtering. De mindre øvelsene er vanligvis enklere og mindre kostnadskrevede, men det må settes av tid. De større øvelsene er mer spesifikke opp mot beredskapsplanen og mer realistiske. De krever mer planlegging og ressurser ettersom de involverer flere aktører/samarbeidspartnere. Håndbokens anbefalte trinn bør ende opp i en fullskalaøvelse:

1. **Innledende seminar (workshop):** deltakere samles for første gang, gjennomgår risikoanalyser og planverk, kompetanse og ressurser i organisasjonen og avklarer hva som er målene og delmålene for øvelsen.
2. **Bordøvelse (tabletop):** diskusjonsbasert øvelse der deltakere samles i et rom og arbeider med sentrale problemstillinger etter innspill fra teamlederen. Denne øvingsformen skal bidra til å avklare realismen ved scenarioer og responser/handlemåter ved ulike hendelser.
3. **Spilløvelse (drill):** øvelse hvor deltakerne spiller et rollespill med roller som bygger på deres yrkesmessige ansvarsområde. Øvelsen legges opp så reelt som mulig og deltakerne spiller mot og med hverandre. Sentrale deler av analyser, planverk og mål med fullskalaøvelser er det spilløvelser ønsker å øve på.
4. **Ferdighetstrening:** øvelse som kan pågå uavhengig av de øvrige trinnene i prosessen. Dette er trening på konkrete ferdigheter, med basis i analyser og ferdighetsnivå. Øvelsen skal være realistisk og mestringsorientert, og skal sørge for at deltakere må oppdatere sin teoretiske kunnskap i forkant av fullskalaøvelsen.

5. **Funksjonsbasert øvelse:** øvelse hvor organisasjonen prøver ut enkelte funksjoner som er viktige for å mestre reelle hendelser. I likhet med ferdighetstrening skal øvelsen være realistisk og mestringsorientert, og det kreves at den teoretiske kunnskapen må oppdateres i forkant.
  
6. **Fullskalaøvelse:** øvelse som krever mye ressurser, og målet er å teste om beredskapen er i samsvar med planer, retningslinjer og faglige standarder. I en slik øvelse er det ofte flere organisasjoner involvert, som skal operere i omgivelser som er virkelighetsnære. Her skal lærdom og erfaring være knyttet til hvorvidt beredskapsaktørene mestrer de komplekse utfordringene knyttet til kriser og uønskede hendelser. Øvelsen skal peke på forbedringspunkter mellom de ulike beredskapsaktørene (Nødetatene m.fl., 2014, s.6).

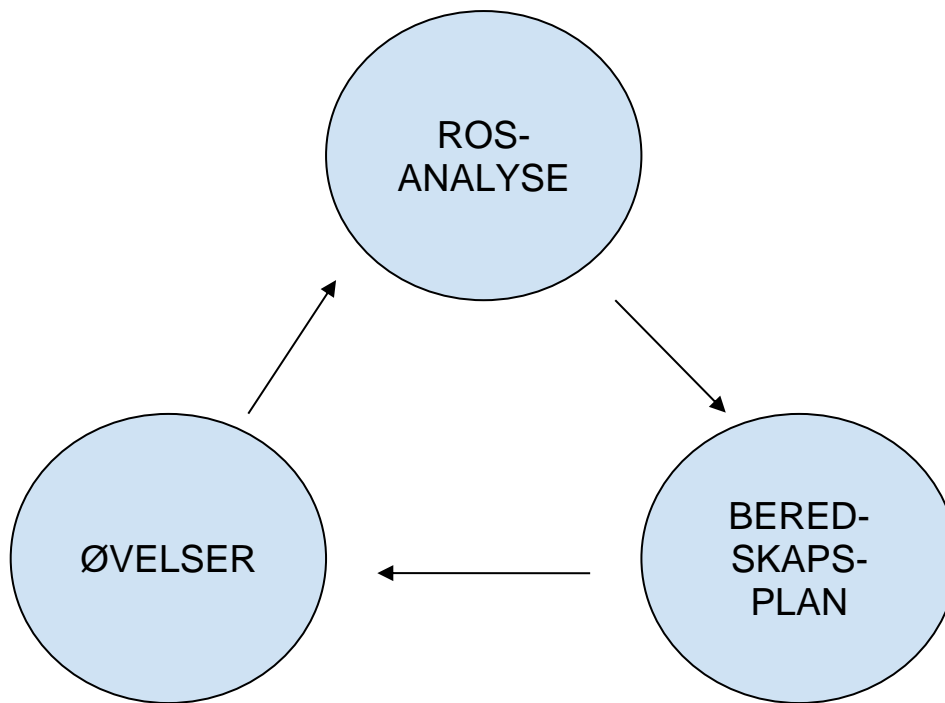
Som nevnt i delkapittelet 2.4 er en av beredskapsteamets arbeidsoppgaver å arrangere beredskapsøvelser, og dette bør utføres jevnlig. Det anbefales at det utarbeides en årsplan for opplæring og øvelser slik at organisasjonen både opprettholder og øker sin kompetanse i krisehåndtering. De identifiserte krisene fra ROS-analysen, som videre er tatt inn i beredskapsplanen vil være utgangspunktet for øvingsplanen.

Hvordan man forholder seg til øvingsplanen når ressursene er begrenset, kan synliggjøres i en overordnet målstyringsmodell. Figuren under viser forholdet mellom mål, tiltak og rammebetingelser for en aktør som må prioritere ressursbruk til ulike formål. Figuren beskriver altså hvordan målet om bedre kriseberedskap er gjensidig avhengig av effektive og målrettede tiltak ift. trening og øving, samtidig som analyser og planer, tid og ressurser skaper gode rammebetingelser. Disse hovedelementene vil lede til et godt øvingsystem (Hafting, 2017, s. 381).



Figur 5. Målstyringsmodell for mål, rammer og tiltak (Hafting, 2017, s. 381).

Oppsummert betyr dette at beredskapsplanen utarbeides med basis i resultatene av en ROS-analyse. I planen defineres hvilke beredskapsøvelser som bør gjennomføres og frekvensen for disse. Etter en øvelse er det igjen naturlig å gjennomføre en evaluering, som er en form for risikovurdering. Vi viser til vår egenutviklede figur 6, som illustrerer hvordan komponentene jobber sammen i det evige kretsløpet for å forbedre hverandre over tid. Forklart på en annen måte, det gir oss en evig syklus der beredskapsøvelser og ROS-analyser kontinuerlig forbedrer beredskapsplanen og dermed kriseberedskapen. I tillegg er beredskapsteamets kompetanse og opplæring en grunnleggende faktor for at kretsløpet skal fungere.



Figur 6. Egenutviklet illustrasjon av kriseberedskapen i stadig utvikling.

## 2.6 Beste praksis-modell for kriseberedskap for fotballklubber

En beste praksis-modell, direkte oversatt fra *best practice model*, er en fremgangsmåte som kan brukes som et mønster. Det er noe mer enn en retningslinje eller standard fordi disse begrepene allerede er etablert med en videre betydning. Ved å bruke en beste praksis-modell vil man bruke erfaringer som andre har tilegnet seg, og dermed får man tilgang på god og utprøvd praksis (Språkrådet, 2009).

Med bruk av relevant teori og begreper har vi utviklet en beste praksis-modell for kriseberedskap for fotballklubbene i Rogaland. Modellen er kun en anbefaling, men ved å følge denne strategien vil klubbene være best mulig forberedt hvis en krise inntreffer. ROS-analysen med mulige scenarioer, og beredskapsplanen med beskrivelse av hvordan scenarioene skal håndteres av det kompetente beredskapsteamet, er utgangspunktet for modellen. Ved å innarbeide et slikt beredskapssystem vil de være godt organisert og også kunne håndtere større hendelser der normalt tilgjengelige ressurser og rutiner ikke strekker til. Vi vil også argumentere at modellen vil brukes av andre fotballklubber i Norge.

Beste praksis-modell for fotballklubbers kriseberedskap består av seks punkter som beskriver at klubbene skal:

1. Identifisere aktuelle krisescenarioer i en ROS-analyse.
2. Utarbeide en beredskapsplan for generelle og spesifikke kriser, med forebyggende og skadebegrensende tiltak.
3. Etablere et beredskapsteam som har tilstrekkelig kompetanse og opplæring.
4. Utarbeide en årsplan og gjennomføre beredskapsøvelser med relevante deltakere, slik at beredskapsplanen blir testet og beredskapsteamet får økt erfaring.
5. Etablere et system som sikrer at beredskapsplanen med tiltak er oppdatert, kommunisert og lett tilgjengelig for klubbens medlemmer og støtteapparat.
6. Etablere en kommunikasjonsplan og utpeke en kompetent talsperson, som styres av gitte retningslinjer, gjerne ved hjelp av en veiledning.

Beste praksis-modellen synliggjør at fotballklubbene skal ha en kriseberedskapsplan som dekker alle generelle og spesifikke kriser de kan bli utsatt for. Generelle kriser som eksempelvis vold mot eller trakassering av spillere vil kunne ramme de fleste fotballklubber. Spesifikke kriser er kriser som vil være typiske for akkurat denne klubben. Et eksempel på dette er at noen få klubber har kvinnelige trenere, som kan bli utsatt for seksuell trakassering. Det er viktig at klubben har ROS-analysert de kriser som er mest sannsynlige og at beredskapsplanen inneholder disse ettersom klubben må prioritere sine ressurser. Sannsynlighetsbegrepet innen risikofaget uttrykker usikkerhet (Aven, 2019), noe som gir utfordringer for klubben ift. hvilke kriser de kan forvente, og hva som skal inn i beredskapsplanen. Koronapandemien er en krise som var totalt uforutsett, og det kunne ikke forventes at de ulike klubber hadde en kriseberedskapsplan for en slik global krise. Det medførte selvsagt ulike handlingsmønstre og tiltak. Klubbene har nok lært mye av pandemihåndteringen, og erfaringen vil kunne tas inn i beredskapsplaner og føre til en bedre håndtering dersom lignende hendelser skjer. De mest vanlige krisene derimot skal klubben ha god oversikt over, slik at dersom de oppstår skal beredskapsplanen være et godt hjelpemiddel.

Riktig bruk av beredskapsplanen krever at beredskapsteamet har tilstrekkelig kompetanse og opplæring, slik at de oppgavene som skal utføres gjøres på riktig måte, til riktig tid og i riktig rekkefølge. Det vil være en fordel at teamet består av noen personer som har noe erfaring med og interesse for denne type arbeid, og som dermed kan overføre sin kunnskap

til andre i teamet. En fordel med dette er at en uventet krisesituasjon kan forekomme når som helst, og beredskaps erfaring i teamet vil skape trygghet i krisehåndteringen.

Beredskapsplanen vil uansett kunne brukes, om ikke i sin helhet, for den vil normalt ikke dekke alle situasjoner. Noen tiltak og beslutninger vil derfor måtte tas uten at det ligger føringer for dette i planen.

Beredskapsteamet må etablere tydelige roller på hvem som skal gjøre hva når krisen inntreffer. En talsperson for krisesituasjoner i klubben må utpekes, og det er helt avgjørende at denne personen har riktig kompetanse og får riktig veiledning for hvordan kriser skal kommuniseres til media, klubb medlemmer og andre. Det er mange som ønsker eller har behov for informasjon, og en dyktig og strategisk talsperson med klart definert ansvar for kommunikasjon med de ulike interessentene vil bidra til en bedre håndtering av krisesituasjonen. Det må være helt avklart at det er ingen andre i klubben enn talsmannen som skal ta seg av kommunikasjonen. Ved å ha en slik definert rolleavklaring unngår klubben at det skapes usikkerhet rundt hvem som skal snakke, eller hva som skal sies i ulike situasjoner.

En beredskapsplan må være kjent for alle i klubben for at den skal være funksjonell og effektiv. Det betyr at en digital versjon må legges på klubbens nettside, og oppleves lett tilgjengelig og forståelig. All informasjon må være tilstrekkelig og presis, slik at klubbmedlemmene forstår hva de ulike delene i kriseberedskapsplanen betyr. Det er viktig at de har tillit til at klubben vil håndtere mulige kriser på en god måte. Når ny erfaring eller lærdom blir identifisert bør planen oppdateres, og da må det være et system som fanger opp dette. Noen i beredskapsteamet må få tildelt dette ansvaret.

Til slutt det er viktig å minne om at kriseberedskapsplanen skal gi relevant, tilstrekkelig og tydelig informasjon om hva som skal gjøres og hvilke ressurser man har å spille på, herunder hvem som kan kontaktes. En god plan vil dermed også sikre at gode tiltak blir iverksatt og samtidig belyse hva man ikke bør gjøre i en krisesituasjon. Det skal ikke være noe usikkerhet rundt hvordan kriseberedskapsplanen er strukturert eller hvilken informasjon den formidler.

## 2.7 Hypoteser

Fire hypoteser er utviklet med tanke på å bekrefte eller avkrefte om fotballklubbene pr. i dag følger hele eller deler av vår beste praksis-modell for kriseberedskap. Vi vil videre analysere og diskutere i hvor stor grad hypotesene, sett i sammenheng med innhentet data fra spørreundersøkelsen/stikkprøven, danner et korrekt bilde av fotballklubbene i Rogaland sin generelle kriseberedskap. Bruken av hypoteser har derfor bidratt til å svare på problemstillingen om hvor godt organisert lokale fotballklubber i Rogaland er til å håndtere kriser.

Hypotese A: “De fleste klubbene har en beredskapsplan som har relevant innhold, er oppdatert og lett å finne”.

Fotballklubbene har ansvar for mange medlemmer, og mange er ofte barn, Vi antar at de tenker fremover, prøver å forhindre ulykker og har en plan for hvordan de skal håndtere kriser som måtte oppstå. Det er også en logisk forventning at klubbene ikke bare lærer av sine egne kriser, men også av andre klubbers avvikssituasjoner som har eller kan utvikle seg til en alvorlig trussel for klubben. Dersom fotballklubbene ikke har en beredskapsplan er det mulig at de har en mentalitet om at “dette skjer ikke oss”, det vil si at de ikke forstår at det er fornuftig å ha en plan, eller at klubben rett og slett er nyetablert. Beredskapsplaner som ikke har relevant innhold, er oppdaterte eller lett gjenfinnbare for medlemmer vil ikke tjene sin hensikt. Hypotesen kan derfor bli avkreftet selv om de fleste fotballklubbene har en beredskapsplan.

Hypotese B: “Klubbene har et internt beredskapsteam som har fått relevant opplæring og/eller eventuelt avtale med et eksternt beredskapsfirma”.

Vi antar at de fleste klubbene enten har en intern kriseansvarlig person eller et helt beredskapsteam. Det forventes at personen eller teamet har fått relevant opplæring, gjerne via kursing og beredskapsøvelser. Dersom klubbene ikke har personellmessige ressurser eller personer som er interesserte i å ta på seg slike verv, virker det logisk at de har engasjert et eksternt firma. Hypotesen avkreftes i første omgang dersom fotballklubbene ikke har knyttet til seg interne eller eksterne personer med ansvar for kriseberedskapen.

En kriseansvarlig person eller et beredskapsteam uten tilstrekkelig opplæring vil likevel kunne gi noe gevinst, da de kan kontaktes og er utpekt til å bistå hvis en krisesituasjon oppstår. Hypotesen vil likevel bli avkreftet ettersom vår beste praksis modell setter standard om at beredskapsteam/-personer skal ha tilstrekkelig opplæring.

Hypotese C: “Klubbene har en talsperson under kriser som har fått korrekt opplæring og/eller har en veiledning lett tilgjengelig”.

Alle klubber ønsker gode omtaler, og en talspersons håndtering av en krise kan enten ødelegge og styrke klubbens omdømme. En talsperson med god opplæring vil også bidra til at involverte personer opplever at de blir godt ivaretatt i en utfordrende tid, som en krise kan være. Vår oppfattelse i forkant av undersøkelsen er at med bakgrunn i at fotballklubber får mye spalteplass i mange medier er det normalt at klubbene har en talsperson/presseansvarlig. Hypotesen blir avkreftet dersom dette ikke er representativt, eller dersom talspersonen hverken har fått medietrening eller har en veiledning å forholde seg til.

Hypotese D: “Kvalitetsklubber er bedre rustet til å håndtere kriser enn fotballklubber som ikke er kvalitetsklubber”.

Kvalitetsklubber skal årlig diskutere og øve på minst ett krisetema (som for eksempel doping), for videre å foreslå forebyggende tiltak og en plan for håndtering av denne typen scenario. Det er rimelig å anta at en slik øvelse vil bidra til at kvalitetsklubber blir bedre forberedt til å imøtegå kriser. Noen fotballklubber har vært kvalitetsklubb i flere år, og skal derfor ha gjennomgått flere av punktene på NFFs liste over krav til kvalitetsklubber (NFF, 2021). Hypotesen blir avkreftet dersom det ikke forekommer statistiske bevis på at kvalitetsklubber har en bedre kriseberedskap enn de som ikke er kvalitetsklubber.

## **2.8 Oppsummering**

Koronapandemien har satt søkelyset på betydningen av å være forberedt på at ulike kriser kan oppstå. Bacheloroppgaven har brukt Viking Fotballklubbs definisjon av krise: “en krise er en avvikssituasjon som utvikler seg slik at den blir en alvorlig trussel mot helse og



sikkerhet, eller truer virksomheten, og som stiller så store krav at normalt tilgjengelige ressurser og rutiner ikke strekker til” (Viking Fotballklubb/Viking ASA, 2015, s. 19).

Vi har i kapittel 2.1 listet opp ulike kriser, der noen kriser vil være mer relevante for fotballklubber i Rogaland enn andre. Det er uansett viktig at klubbene har et beredskapssystem og gode beredskapsplaner, som årlig øves på. Det er imidlertid ikke å forvente at mindre klubber har egne ressurser til å håndtere mer alvorlige eller større kriser, men de bør uansett ha en plan for å skaffe tilveie nødvendige ressurser.

Vi har presentert teori, som har ledet frem til en egenprodusert beste praksis-modell for fotballklubbers kriseberedskap. Den beskriver hvordan klubbene kan utvikle et beredskapssystem ved å følge en sekspunkts-prosess. Teorien beskriver de fire hovedelementene ROS-analyse, beredskapsplan, beredskapsteam og beredskapsøvelser. Beste praksis-modellen bygger inn og forklarer i tillegg viktigheten av å etablere et system som sikrer oppdaterte, tilgjengelige og kommuniserte planer og at det er knyttet ansvar til disse oppgavene. Alle punktene i modellen er dermed viktige dersom en lokal fotballklubb i Rogaland skal være godt organisert til å håndtere kriser.

Teoridelen avsluttes med utvikling av fire hypoteser som er utarbeidet med tanke på å bekrefte eller avkrefte om fotballklubbene følger hele eller deler av vår beste praksis-modell for kriseberedskap. Hypotesene er i oppgaven videre knyttet til en kvantitativ studie i form av en spørreundersøkelse, og en analyse og diskusjon av disse funnene. Resultatene vil til slutt gi oss et bilde av kvaliteten på kriseberedskapen til lokale fotballklubber i Rogaland.

### **3. METODE**

#### **3.1 Innledning**

I dette kapittelet beskrives metodevalgene og det overordnede forskningsdesignet. Vår metodiske tilnærming er forklart på en slik måte at andre skal kunne gjenta fremgangsmåten. I tillegg skal lesere kunne se feilkilder eller begrensninger som eventuelt kommer frem i prosessen. Metodekapittelet inneholder også en oversikt over kvantitative

data vi ønsker å samle inn via en spørreundersøkelse og kommentarer til denne, samt stikkprøver tatt for å kontrollere klubbledelsenes svar opp mot medlemmenes svar.

### **3.2 Begrunnelse for metodisk tilnærming**

De metodiske valgene er foretatt med begrunnelse av hva som har vært nødvendig, for på best mulig måte å svare på problemstillingen. Målet har vært å få et mest mulig korrekt bilde av kriseberedskapen til fotballklubber i Rogaland. Klubbene er veldig ulike med tanke på størrelse og beliggenhet, der noen ligger i større byer mens andre ligger på landsbygda. I Rogaland har vi store klubber som FK Haugesund, Viking FK og Sandnes Ulf, og mindre klubber spredt fra Sauda i nord og helt ned til Egersund i sør. Medlemstallene varierer stort fra de minste til de største klubbene. Det har vært viktig å få informasjon fra så mange klubber som mulig. Vi er tydelige på at dersom vi kun hadde trukket inn 2-3 fotballklubber kunne vi ha risikert å få et helt feil bilde av klubbenes kriseberedskap.

Pga. koronasituasjonen har vi tatt utgangspunkt i at det ville vært mer utfordrende enn normalt å få personer til å stille til personlige intervju. Vi har heller ikke hatt ønske om dette grunnet smittevernreglene, samtidig som vi ikke har hatt kapasitet til å foreta mange fysiske besøk hos klubber. En kvantitativ metode i form av en spørreundersøkelse ble derfor det naturlige valget, selv om vi var klar over at vi kunne få en lav svarprosent. Det er ikke uvanlig at kun 10% eller færre svarer på en spørreundersøkelse (SurveyMonkey, 2021). Vi gikk inn i prosjektet med en forhåpning om en svarprosent på 23%, ettersom spørreundersøkelsen ble sendt ut via Rogaland fotballkrets. Vi hadde likevel en nøktern forventning om at ca. 10-15% svarte.

Ved utvikling av problemstillingen om hvor godt fotballklubber er organiserte til å håndtere kriser ønsket vi å skaffe oss et større bilde av kvaliteten på kriseberedskapen til klubbene i Rogaland. Ved å teste hypoteser var målet samtidig å se om resultatet kunne være representativt, også ift. andre klubber i Norge. Vi hadde behov for et statistisk datagrunnlag heller enn dybdekunnskap om temaet. Vi valgte derfor digital spørreundersøkelse og stikkprøve (Grønmo, 2020).

### 3.3 Respondenter

For å svare på problemstillingen om organiseringen av kriseberedskapen for fotballklubber i Rogaland opprettet vi kontakt med Rogaland fotballkrets, som ble en viktig samarbeidspartner for å få tilgang til respondenter.

For å få tilgang til flest mulig respondenter ønsket vi at alle fotballklubbene i Rogaland fikk tilsendt en spørreundersøkelse og at den ble besvart av klubbledelsen samlet eller av ett individ i klubbstyret. Bakgrunnen for dette var at vi vurderte styremedlemmer som de med mest relevant informasjon om kriseberedskapen i denne populasjonen, som er fotballklubber i Rogaland. Imidlertid, for at en beredskapsplan skal fungere må alle medlemmene i klubben vite om planen. Vi vil senere presentere spørreundersøkelsen, men viser til et spørsmål til styret om medlemmenes kjennskap til planen. Vi ønsket å kontrollere hva klubbledelsen *tror* eller *mener* medlemmene kjenner til. Vi har derfor i tillegg tatt stikkprøver for å kontrollere om styrets svar er “korrekte”. Vi valgte ut noen klubber som hadde svart positivt på spørsmålet om medlemmers kjennskap til kriseplanen, og spurte derfor noen av medlemmene utenfor styret. Medlemmene som fikk de ekstra spørsmålene var i hovedsak trenere, spillere og foreldre. I oppgaven har vi kalt disse spørsmålene for stikkprøven.

### 3.4 Spørreundersøkelsen

De fleste spørsmålene i undersøkelsen er direkte knyttet opp mot hypotesene. I tillegg er noen spørsmål lagt til for å gi oss et bedre innblikk i klubbene og deres beredskapssituasjon, mens andre spørsmål er relevante for å kunne ta stikkprøver. Spørreundersøkelsen ble bygget opp slik at klubbene fikk noen spørsmål som, dersom de svarte ja, gav dem flere spørsmål om samme tema. Dette bidro til at undersøkelsen ble kortest mulig for hver klubb, som gjorde det mer sannsynlig at de fullførte den. (Qualtrics, 2020). I dialog med Erik Løland ved Rogaland fotballkrets ble det også lagt inn et spørsmål om kvalitetsklubb.

Nedenfor har vi listet opp spørsmålene fra den digitale undersøkelsen og knyttet kommentarer og hypoteser til de enkelte spørsmål. Flere av svarene vil totalt sett imidlertid kunne knyttes opp mot hypotese D, som påstår at “kvalitetsklubber er bedre rustet til å håndtere kriser enn fotballklubber som ikke er kvalitetsklubber”. En kvalitetsklubb skal

blant annet ha en beredskapsplan for utvalgte hendelser (NFF, 2021). Den komplette digitale og distribuerte undersøkelsen finnes i vedlegg 5.

Spørsmål	Kommentarer
Hvilken klubb tilhører du/dere?	<p>Informasjonen om hvilken klubb som svarer kan brukes til å slette doble svar, samtidig som det gir oss muligheten til å gjennomføre stikkprøver blant tilfeldige klubbmedlemmer. Vi kunne hatt obligatorisk innleggelse av klubbnavn siden svarene uansett anonymiseres for offentligheten. Vi valgte imidlertid muligheten for anonymitet stå, både for at flere klubber skulle føle seg komfortable med å svare og for at klubbene skulle svare så ærlig som mulig. Klubbene fikk ikke vite at vi hadde planer om å ta stikkprøver.</p>
Er klubben deres en sertifisert kvalitetsklubb, eller i prosess til å bli en kvalitetsklubb?	<p>Dette er et spørsmål Rogaland fotballkrets ønsket at vi skulle legge inn i undersøkelsen. Det er et nødvendig spørsmål for hypotese D om at kvalitetsklubber er bedre rustet til å håndtere krisesituasjoner enn ikke-kvalitetsklubber. Det er fint å bidra til at kretsen får mer informasjon om status på kvalitetsklubb-arbeidet, samtidig var dette vår billett til å få distribuert undersøkelsen. Vi la ved en link med informasjon om kvalitetsklubb, slik at de som ikke kjente til dette eller de som allerede er sertifiserte kunne lese seg opp.</p>

Spørsmål	Kommentarer
<p>Hvilke krisesituasjoner kan din klubb bli utsatt for?</p>	<p>Spørsmålet ble utformet for å se hvor bevisste klubbene er på hva de kan bli utsatt for av kriser. Det er også et lurespørsmål siden alle scenarioene kan skje, selv om ikke alle er like sannsynlige. Vi håpet derfor at flest mulig klubber huket av alle alternativene.</p> <p>Vi ønsket også å sammenligne disse svarene med hvilke scenarioer klubbene faktisk har dekket i krisehåndteringsplanen, dersom de har en slik plan. Svarene vil derfor kunne knyttes til hypotese A.</p>
<p>Har klubben deres en beredskapsplan?</p> <p>Når ble beredskapsplanen laget?</p> <p>Når ble beredskapsplanen sist oppdatert?</p>	<p>Svarene knyttes til hypotese A. Dette første spørsmålet trigger flere spørsmål dersom svaret er ja. Utfyllende svar på de neste spørsmålene vil gi informasjon om klubbens krisehåndteringsarbeid, om klubber har hatt krisehåndtering på agendaen i noen år eller om de nylig har utarbeidet en plan og om den følger vår beste praksis-modell. Pga. koronapandemien mener vi at planen burde vært oppdatert senest i 2020. En klubb som har opprettet krisehåndteringsplanen i 2020 eller 2021 kan være en indikasjon om at pandemien har gjort dem mer oppmerksomme på kriseberedskap. Det kan selvsagt også finnes andre grunner, men en eventuell trend kan diskuteres.</p>

Spørsmål	Kommentarer
<p>Sier beredskapsplanen på en tydelig måte hvem som skal kontaktes ved hver type krise?</p>	<p>Disse svarene vil gi noe informasjon om beredskapsteamets opplæring, og kan derfor knyttes til hypotese B. Den kan også knyttes til hypotese A ettersom en beredskapsplan skal ha relevant innhold.</p>
<p>Sier beredskapsplanen på en tilstrekkelig og tydelig måte hva som bør gjøres for å begrense skadeomfanget ved hver type krise?</p>	<p>Dette er en av grunnsteinene i en beredskapsplan, og støtter hypotese A. Dersom en beredskapsplan ikke gir føringer om tiltak, kan man diskutere om det i det hele tatt er en beredskapsplan.</p>
<p>Har klubben deres en plan for hvordan kriser blir rapportert, loggført og evaluert underveis i hendelsen, og hvem som skal gjøre dette?</p> <p>Har klubben deres en plan for hvordan en krise blir evaluert i etterkant av hendelsen, og hvem som skal gjøre dette?</p>	<p>Bacheloroppgaven omfatter ikke de handlinger som utføres når en krisesituasjon har oppstått, som rapportering, loggføring, vurderinger underveis og evaluering i ettertid. Svaret her vil likevel kunne knyttes til hypotese A ettersom det synliggjør om klubben har en plan for hvordan de skal utføre disse arbeidsoppgavene hvis krisen skjer. For å følge vår beste praksismodell er dette punkter som burde være med i beredskapsplanen. Disse er viktige for læring og videreutvikling av planen.</p>

<b>Spørsmål</b>	<b>Kommentarer</b>
<p>Har klubben deres en plan for hvordan kriserammede personer skal følges opp i etterkant av krisen?</p>	<p>For mange er ikke en krise over selv om den er under kontroll. Oppfølging av medlemmer som har blitt skadet eller traumatisert er en viktig del av krisehåndteringen. Dårlig håndtering av kriserammede personer kan også skade klubbens omdømme, og en plan for dette bør derfor ligge i beredskapsplanen og ansvaret bør legges på beredskapsteamet herunder talspersonen. Svaret her vil derfor kunne knyttes til alle hypoteser.</p>
<p><b>Spørsmål</b></p>	<p><b>Kommentarer</b></p>
<p>Utfører dere beredskapsøvelser og/eller kursing i håndtering av krisesituasjoner med relevante deltakere årlig?</p>	<p>Svarene vil kunne knyttes til alle hypoteser. En beredskapsplan skal inneholde en plan for øvelser. En del av et kriseteams opplæring er kursing og øvelser. Som også nevnt i vår beste praksis-modell er kursing og øvelser med på å forberede medlemmene på hva de skal gjøre når noe skjer. Årlige øvelser er også et grunnlag for endring eller oppdatering av en eksisterende krisehåndteringsplan og viser kvaliteten av beredskapsarbeidet.</p>

Spørsmål	Kommentarer
<p>Ønsker dere å legge ved link til beredskapsplanen, eller link til hvor informasjon om klubbens krisehåndtering finnes?</p>	<p>Eventuelle svar her vil gi oss informasjon til hypotese A om beredskapsplanen har et relevant innhold, og om den er lett finnbar. Ved å lese ulike klubbers krisehåndteringsplaner vil vi få et bedre innblikk i hvordan de opererer når en krise oppstår, samtidig som det er en mulighet for klubbene å markedsføre seg. Det blir også mulig å vurdere hvor lett det er for medlemmer å finne planen.</p>
<p>Kjenner medlemmer og støtteapparat til at beredskapsplanen eksisterer?</p>	<p>Svarene støtter opp om hypotese A. Et positivt svar her vil kunne si noe om klubbens beredskapsarbeid. Personer i støtteapparatet eller andre medlemmer som oppdager eller opplever en krise, som vet at en plan eksisterer og at den har et relevant innhold vil kunne bruke den til å håndtere krisen bedre.</p>



Spørsmål	Kommentarer
<p>Er beredskapsplanen lett tilgjengelig for klubbens medlemmer og støtteapparat?</p>	<p>Svarene støtter opp om hypotese A som påstår at beredskapsplanen er lett å finne. Et positivt svar vil også her kunne si noe om klubbens beredskapsarbeid. For at en beredskapsplan skal ha en verdi, må den brukes når en krise oppstår. Personer i støtteapparatet eller andre medlemmer som oppdager eller opplever en krise må raskt kunne finne beredskapsplanen. Dersom en ikke-anonym klubb svarer meget positivt på dette spørsmålet, ønsker vi å ta stikkprøver blant medlemmene for å se om det stemmer.</p>
<p>Har klubben deres avtale med et beredskapsfirma?  Hvilket beredskapsfirma bruker dere?</p>	<p>Bacheloroppgaven definerer beredskapsfirma som en ekstern ressurs, som støtter klubber som ikke har egne beredskapsressurser. Et positivt svar vil kunne si noe om klubbens fokus på kriseberedskap. Svarene vil bli knyttet opp mot hypotese B som gjelder både interne og eksterne beredskapsressurser. Det betyr at hypotesen ikke skiller på hvor ressursen kommer fra. Kontrakten med et beredskapsfirma kan imidlertid være av ulik varighet, noe som betyr at klubben selv må ha et system for å ivareta oppdateringer i planen.</p>

Spørsmål	Kommentarer
<p>Har klubben deres et internt beredskapsteam?</p> <p>Har medlemmene i beredskapsteamet fått relevant opplæring?</p>	<p>Svarene støtter opp om hypotese B og kan synliggjøre om klubben har valgt å bruke ressurser på å sikre god kvalitet i beredskapsteamet. Opplæringen medlemmene skaffer seg kan være i regi av egen klubb eller et eget engasjement.</p>
<p>Har klubben deres en talsperson under krisesituasjoner?</p> <p>Har talspersonen fått medietrening og/eller har en veiledning lett tilgjengelig?</p>	<p>Svarene vil kunne si noe om klubben har forstått at kvaliteten på krisehåndteringen er avhengig av at det settes av ressurser.</p> <p>Svarene støtter opp om hypotese C og et positivt svar vil kunne si noe om klubbens beredskapsarbeid ved at det er satt av ressurser for å øke talspersonens kompetanse.</p> <p>Talspersonens manglende opplæring kan få negative konsekvenser for omdømmet ettersom en feil ytring i media gjør mer skade enn nytte.</p>
<p>Kjenner klubben deres til Norges Idrettsforbund sin klubbguide på nett?</p> <p>Bruker klubben deres Norges Idrettsforbund sin klubbguide og/eller deres maler aktivt?</p>	<p>Svarene vil kunne si noe om Norges Idrettsforbunds profilering av sin klubbguide, men det vil også vise klubbens egen-interesse i å skaffe seg denne type informasjon. Norges Idrettsforbunds klubbguide eller maler omhandler ikke bare maler for møteinnkalling og referat. De har også eksempelvis utarbeidet en mal for hvordan en reiseleder skal opptre, og den bærer preg av systematisk logisk utforming blandet med krisehåndtering (NIF, 2021) Et positivt svar om at malene brukes aktivt gir derfor et lite pluss fra vår side.</p>

Spørsmål	Kommentarer
I hvilken grad er klubben deres forberedt til å håndtere en krisesituasjon?	Svarene vil kunne knyttes opp mot alle hypotesene, men spesielt hypotese D som påstår at kvalitetsklubber er bedre rustet til å håndtere kriser enn fotballklubber som ikke er kvalitetsklubber. Uavhengig av dette vil svarene både si noe om klubbens seriøsitet i beredskapsarbeidet og deres risikoprofil, ref. “dette skjer ikke oss”.
Ønsker klubben deres å få tilsendt bacheloroppgaven vår når den er ferdig?	Klubbene som ønsket å få tilsendt bacheloroppgaven når den ble ferdig kunne selvsagt ikke være anonyme. Vi valgte likevel å inkludere spørsmålet ettersom det kunne si noe om inntrykket respondenten fikk av undersøkelsen.
Har dere noe dere ønsker å tilføye før undersøkelsen sendes inn?	Vi ga klubbene mulighet til å komme med innspill eller spørsmål i spørreundersøkelsen, samtidig som vi la ved kontaktinformasjon for de som ønsket å kontakte oss i ettertid.

Tabell 2. Spørsmål i spørreundersøkelsen og begrunnelser for disse.

### Distribuering og analyse av spørreundersøkelsen

Etter avtale sendte vi mail med spørreundersøkelsen til Rogaland fotballkrets, og ba om at de videresendte den til de lokale fotballklubbene i Rogaland. I forespørselen sendte vi med kortfattet informasjon om hva undersøkelsen handlet om og en link til undersøkelsen i det digitale systemet Qualtrics. Responsen var positiv, men kretsen hadde et ønske om at vi la til et tilleggsspørsmål: “Er klubben en sertifisert kvalitetsklubb eller i prosess til å bli kvalitetsklubb”? (Personlig kommunikasjon, 16. Mars 2021). En tilbakemelding på om svarene i undersøkelsen ga forskjellige resultater på kvalitetsklubber/ikke kvalitetsklubber har stor relevans for NFF Rogaland. Spørsmålet ble inkludert i spørreundersøkelsen, samtidig som det også pga. dens store relevans ble til en egen hypotese.

Testing av hypotesene vil noen ganger fremstå ved faktoranalyse og regresjon, andre ganger ved direkte observasjon av data. Validitetstester som korrelasjonsmatriser og Bartlett's test vil bli benyttet. Da hypotesene sier "klubbene" mener vi flesteparten av klubbene, altså over 50%. Dette samsvarer med det juridiske begrepet "skjellig grunn til mistanke" som krever at det foreligger en *sannsynlighetsovervekt* for skyld, altså over 50% sannsynlighet for at man har rett gjerningsperson (Elden, 2019). I vår oppgave vil vi dermed ta utgangspunkt i at en hypotese bekreftes hvis det er over 50% av alle klubbene som innehar elementene i hypotesen.

### **3.5 Stikkprøven**

Målet var at stikkprøven skulle være så kort som mulig, slik at flest mulig skulle motiveres til å starte og fullføre den. Svarene "Nei /vet ikke" kunne ha blitt presentert som separate valg, men ble slått sammen da disse i bunn og grunn representerte det samme: en benektelse av kjennskap om beredskapsplan og kriseteam. For aktuelle respondenter ville det også være mer motiverende å vite at det er fem ja/nei-spørsmål i stedet for fem spørsmål som krevde utfyllende svar. Det ble gitt litt tilleggsinformasjon om hva en beredskapsplan og et beredskapsteam er, og den komplette distribuerte undersøkelsen finnes vedlagt.

Spørsmål	Kommentarer
Er du en spiller, trener eller forelder?	For å få et mest mulig korrekt bilde av informasjonsflyten er det ønskelig å ha respondenter fra ulike medlemsgrupper i form av spillere, trenere og foreldre. Vi har en forventning om at trenere skal vite mer enn spillere og foreldre, samtidig som vi ikke skiller mellom aldersgrupper av spillere da små barn ikke er invitert inn i undersøkelsen.
Har klubben din en beredskapsplan? Vet du hvor du finner beredskapsplanen?	Ettersom stikkprøven gjennomføres i en klubb der styret har svart at de har en beredskapsplan vil svarene vise om medlemmene vet at den eksisterer og om de vet hvor/hvordan de kan finne den. Hvis beredskapsplanen ikke er kommunisert, gir det mindre verdi å investere i en slik plan.
Har klubben din et beredskapsteam? Vet du hvordan å kontakte beredskapsteamet?	Et av beredskapsteamets hovedoppgaver er å bistå klubben og medlemmer når det trengs. Et beredskapsteam som ikke blir kontaktet eller brukt når en krise oppstår gir ingen gevinst. Det vil da også være likegyldig at klubben har brukt ressurser på å gi teamet relevant opplæring ettersom de ikke får brukt og opprettholdt sin kompetanse.

Tabell 3. Spørsmål i stikkprøven og begrunnelser for disse.

### Distribuering av stikkprøveundersøkelsen

Basert på vår kapasitet og koronarestriksjoner ifm. reising ble klubbene og respondentene til stikkprøveundersøkelsene valgt etter skjønn. Vi dukket uanmeldt opp på treninger til to klubber. Disse klubbene hadde lagt inn klubbnavn i spørreundersøkelsen. Vi tok kontakt med tilfeldige trenere, spillere og foreldre der dette var forsvarlig. Vi forholdt oss til smittevernreglene som munnbind, avstand, håndvask og håndsprit. På bakgrunn av smittefaren var vi forberedt på at vi muligens ikke fikk komme i nærheten av hverken

spillere eller trenere. Vi holdt frem et ark med en stor og avstandsvennlig QR-kode, som respondentene scannet med mobilen for å starte undersøkelsen. En oppmuntrende kommentar vi fikk av en smilende respondent var at “det er det enkleste jeg noen gang har gjort”. De fleste som ble spurt var veldig positive, og ingen hadde problemer med å starte og fullføre spørreundersøkelsen.

Vår oppfatning er at dersom stikkprøven hadde vært fullstendig digital, ville det vært mer utfordrende både ift. personlig kontaktinformasjon, utvelgelse og respons fra respondentene. Det betyr at det ville vært forholdsvis enkelt å foreta et tilfeldig valg av de ikke-anonymiserte klubbene, eksempelvis ved loddtrekning, men tilgang til medlemslister kunne blitt ansett som sensitiv informasjon og ville derfor vært vanskelig å få tilgang til. Vi måtte videre ha plukket ut tilfeldige medlemmer og vært avhengig av at disse faktisk svarte. Ved å møte opp personlig tror vi at det var lettere å få medlemmer til å svare, og at disse er representative selv om disse kommer fra samme klubb/kohort. I slutfasen av bacheloroppgaven ble det foretatt en vurdering av behovet for flere respondenter, blant annet om vi skulle utført stikkprøver i flere treningsgrupper. Vi tok imidlertid en beslutning på at pga. risikoen for egen-smitte og smitte til andre ifm. koronapandemien, så ble flere personlige oppmøter på treningsfelt ikke utført. Vår oppfatning er likevel at problemstillingen er tilfredsstillende besvart og at svarene er representative.

### **3.6 Personvern**

I utarbeidelsen av bacheloroppgaven har det vært viktig å opparbeide tillit til og integritet i forskningen. Alle involverte, både i NFF Rogaland og respondenter, skal kunne stole på at vi behandler deres spesielle informasjon på en mest mulig troverdig og pålitelig måte. En av de forskningsetiske utfordringene vi vurderte var spørsmålet om anonymitet, ettersom svarene i spørreundersøkelsen ble vurdert å kunne inneholde sensitiv informasjon. Kretsen fikk derfor informasjon om at klubbens besvarelse ville bli anonymisert og dermed ikke kunne bli identifisert i oppgaven. Det innebar at når NFF Rogaland hadde et ønske om å få tilbakemelding på om det er en plausibel korrelasjon mellom om de sertifiserte kvalitetsklubbene og svarene i undersøkelsen, så ville de ikke få tilgang på klubbens navn. Undersøkelsen vil derfor bli delt med kretsstyret, men spørsmålene om klubbnavn og link til krisehåndteringsplan vil bli fjernet.

Respondentene i stikkprøven vil også være anonyme, ettersom vi kun kjenner til deres rolle innad i klubben. Stikkprøven vil vise antall personer i hver kategori (spillere, trenere og foreldre), men vi har ikke navn på de som har svart.

Vårt mål har hele tiden vært å kartlegge hvor godt organiserte de lokale fotballklubbene i Rogaland er til å håndtere kriser, ikke å henge ut de klubbene som ikke har en tilfredsstillende kriseberedskap. Alle klubbene i Rogaland vil uansett få tilgang til bacheloroppgaven via fotballkretsen slik at de enten kan ta grep for å bedre kriseberedskapen, eller gi seg selv en klapp på skulderen.

### **3.7 Kommentarer til metodene**

For at bacheloroppgaven skal være vitenskapelig forankret har vi i dette delkapitlet vurdert kvaliteten på metodevalget. Vi har derfor med utgangspunkt i grunnleggende metodiske krav undersøkt i hvilken grad våre data er valide (gyldige) og reliable (pålitelige) i arbeidet med å svare på vår problemstilling. Vi har knyttet dette opp mot styrker og svakheter ved spørreundersøkelsen og stikkprøven. I teksten nedenfor vil validitet og pålitelighet i noen grad gli inn i hverandre, noe som viser begrepenes gjensidige avhengighet.

#### **3.7.1 Validitet**

Alle forskningsprosjekter jobber mot at resultatene skal være gyldige, som innebærer at de skal være etterrettelige og dokumenterbare. Målet er å komme frem til en troverdig konklusjon, som gjerne gjelder for en større gruppe enn kun for den undersøkelsen er utført på. Vi har videre valgt å beskrive oppgavens interne og eksterne validitet (Dahlum, 2021).

##### Intern validitet

Internt (indre) validitet betyr i hvilken grad resultatene fra et prosjekt kan forklares metodisk ved hjelp av antatte hypoteser (Dahlum, 2021). For å bekrefte eller avkrefte våre fire hypoteser, som overordnet går på godheten av kriseberedskapen til fotballklubbene, har vi derfor innhentet data fra spørreundersøkelsen og stikkprøven.

Med erfaring fra idrettsmiljøer i en koronapandemi opplever vi at de fleste klubber er ekstremt opptatt av smittevern, herunder å unngå fysisk kontakt med «nye» personer. Vi vurderte derfor at et personlig oppmøte ville kunne føre til at vi fikk få respondenter. Et

slik løsning ville også tatt mye lengre tid og vært mye mer ressurskrevende. I en digital verden vurderte vi også videomøter, men konkluderte at vi ville nå et større utvalg dersom spørreundersøkelsen ble distribuert gjennom Rogaland fotballkrets. Bruk av digital spørreundersøkelse førte til ingen kontakt med andre mennesker, og ingen smittespredning. Det var også enkelt for respondenter å sende inn svarene, samtidig som det var enklere for oss å bearbeide elektronisk data enn informasjon på papir. En digital løsning er også mye mer miljøvennlig.

Ulempen med innlevering via nettet er at vi ikke var til stede når respondentene besvarte undersøkelsen. Vi hadde dermed ikke muligheten til å få informasjon om og hjelpe til ved evt. uklarheter. Det kunne også ha kunne påvirket resultatene dersom vi hadde fått bevis for deres ærlighet ved at de viste oss beredskapssystemet sitt. Vi ga imidlertid respondentene mulighet til å ta kontakt dersom det var noe uklart med spørreundersøkelsen.

Underveis i oppgaven så vi behovet for å innhente informasjon fra andre personer enn styremedlemmer. Med stort fokus på smittevern, valgte vi å utføre stikkprøver med personlig oppmøte hos to klubber. Det mest utfordrende var at det pga. pandemien ikke var praktisk mulig å ta stikkprøver fra ulike kohorter i hver klubb. Vi hadde kun mulighet til å teste de som var til stede på ett geografisk sted til en gitt tid, samtidig som vi opplevde at vi måtte begrense tiden vi var i kohorten. Vår oppfatning er likevel at dersom medlemmene i en kohort sitter på den samme kunnskapen, vil svarene i hver enkelt stikkprøve være samstemte. Kohortene i dette tilfellet er de to fotballklubbene.

Alle respondenter i spørreundersøkelsen fikk totalt 27 identiske spørsmål, som et bidrag til mindre feilkilder. Respondentene i stikkprøven svarte på 5 spørsmål, som gikk på beredskapsplan og -team. Vi mener at vi fikk den informasjon vi hadde behov for ettersom spørsmålene i stikkprøven var spesifikt rettet mot hypotesene A og B. Stikkprøven krevde mindre forarbeid i form av utarbeidelse pga. dens beskjedne størrelse. Den mentale forberedelsen for å gjennomføre et godt, smittesikkert og motiverende besøk hos respondentene var imidlertid litt mer krevende. Av koronahensyn skrev vi ut en QR-kode, som respondentene kunne skanne med sin mobil. Koden ble skrevet ut i et format som



kunne skannes på minst 1 meter avstand. Dette ga like valide svar som ved spørreundersøkelsen.

Ressursmessig kan stikkprøver være kostbare eller helt gratis. I vårt tilfelle var kostnaden påvirket av hvilke klubber vi kunne ta stikkprøver fra med tanke på pandemiens reiserestriksjoner og klubbens geografiske beliggenhet. Denne begrensningen kunne ha vært en svakhet, men etter vår vurdering var den ubetydelig. Vi antar at klubbene i Rogaland er ganske like ettersom de kulturelt er fra samme området i landet, de snakker samme fagspråk, som er fotball og området klubbene ligger i er ganske lite og avgrenset. Krisene de kan bli utsatt for vil sannsynligvis også kunne være av samme kategori. Forskjellene ville blitt større hvis vi sammenlignet en klubb i Rogaland med en klubb i utlandet.

Kretsen fikk informasjon om at klubbens besvarelse ville bli anonymisert, men ved en misforståelse ble dette ikke videreformidlet til klubbene. Vi burde ha gitt informasjon om anonymitet ved utsendelse av spørreundersøkelsen. Denne informasjonen ville antageligvis gitt oss noen flere besvarelser og færre anonyme klubber. Informasjon om anonymitet ville også kunne hatt betydning for ærligheten i svar. Det ville videre kunne ha ført til at vi hadde hatt flere klubber å ta stikkprøver fra, samtidig som vi ville fått muligheten til å sende den ferdige oppgaven til flere ikke-anonyme klubber. Vi har imidlertid ingen grunn til å tvile på respondentens troverdighet i denne undersøkelsen, og vil sende oppgaven ut via kretsen..

I stikkprøvene gjennomførte vi uanmeldte besøk, noe vi tror gjorde at vi fikk samlet inn ærlige svar. Et besøk uten forvarsel kan imidlertid føre til at de man ønsker å snakke med blir "redde for å snakke". De trenger tid til å forberede seg. Andre kan bli bekymret for at de utleverer seg selv og/eller klubben dersom de ikke har kjennskap til det de blir spurt om. Vår oppfatning er likevel at dersom vi på forhånd hadde gitt klubbledelsen beskjed om besøket, så hadde de hatt mulighet til å påvirke resultatet ved å gi ut informasjon om at vi kom, og om klubbens kriseberedskap (Blindheim, 2005). Vi ville dermed fått et ukorrekt bilde av medlemmenes kunnskap om klubbens kriseberedskap.

### Ekstern validitet

Ekstern (ytre) validitet er et uttrykk for generaliserbarhet (Dahlum, 2021). Det innebærer at informasjon om en mindre gruppe personer også kan sies også å gjelde for en større gruppe eller at metoder som brukes for å oppnå disse resultatene kan brukes på andre og kanskje større grupper. Vi viser her til vår beste praksis-modell, som kan brukes av fotballklubber i Norge og kanskje også i hele Skandinavia.

I vår oppgave hadde vi som mål å finne ut hvor godt organiserte lokale fotballklubber i Rogaland er til å håndtere kriser. Det kan påstås at våre funn er vanskelige å overføre på grunn av at utvalget er begrenset. Vi argumenterer imidlertid for at resultatene er generaliserbare og at de kan være gjeldende for andre fotballklubber i Norge. Et av de viktigste begrunnelsene er at krav og rammeverk er like for alle klubbene ettersom NFF ikke stiller krav til at klubbene skal ha en HMS- eller krisehåndteringsplan. Det vil ha påvirkning på hvor godt organiserte spesielt fotballklubbene i Rogaland, men også klubber i Norge generelt er på å håndtere kriser.

Vi mener at vår metode også kan brukes til å undersøke andre idrettsklubber enn fotballklubber, og/eller fotballklubber i andre områder. Det er en fordel at digitale spørreundersøkelser ignorerer avstander. Vi kunne valgt et større utvalg, eksempelvis klubber i flere fylker, men med kontaktperson i Rogaland fotballkrets og en tidsfrist for ferdigstilling var det fordelaktig å begrense undersøkelsen til Rogaland.

### 3.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet er en beskrivelse av systematikk og nøyaktighet i datainnsamlingen. Det tolkede datamaterialet, eksempelvis spørreundersøkelser og stikkprøver, skal gi det samme resultatet ved gjentatte innsamlinger. Lesere skal ha tillit til at resultatet pålitelig (Grønmo, 2020).

Vårt valide datagrunnlag bygger på respondentenes positivitet og ærlighet i deltakelsen av prosjektet. Dette gjelder både spørreundersøkelsen og stikkprøven. En stikkprøve hos en kohort er som regel effektiv og tar kort tid fordi den kan gjennomføres i sanntid. Effektiviteten er selvsagt avhengig av om noen i det hele tatt vil snakke. Det kan derfor være noe usikkerhet rundt hvor god respons man får. Besøkene bør imidlertid planlegges,

spesielt dersom man ikke ønsker å måtte vente pga. at respondentene er i gang med treningen. Med idrettsbakgrunn vet vi begge at få på treningsfeltet ønsker å bli stoppet på vei til trening eller når treningen har startet, for å delta i en spørreundersøkelse. En forstyrrelse ville sannsynligvis ført til at respondentene ikke ville stilt opp, selv etter avsluttet trening. Av erfaring gjennomførte vi derfor besøkene etter at treningene var avsluttet, og det ga positive resultater. De fleste vi spurte sa ja til å delta i stikkprøven. Positivitet gir høyere svarprosent, og som igjen kan gi et mer pålitelig resultat.

Alle respondentene i spørreundersøkelsen hadde muligheten til å svare ved bruk av egen pc, nettbrett eller mobil, uavhengig av merke. De kunne svare når de selv ønsket, og i praksis kunne de bruke over en uke på fullførelsen ettersom det digitale verktøyet Qualtrics lagret hvor langt de hadde kommet. Vi antok av egen erfaring at de fleste besvarelser ville komme rett etter distribuering, og spørreundersøkelsen vår falt inn i dette mønsteret. De fleste responsene kom inn de 2-3 første virkedagene. Klubbene fikk også muligheten til å ta et skjermbilde og lagre vår kontaktinformasjon før fullførelsen av spørreundersøkelsen. Vanligvis er det få muligheter for respondenter å kommentere på spørreundersøkelser, stille spørsmål eller kontakte distributør. I vårt tilfelle la vi inn våre fulle navn, e-post og facebook-adresser og oppfordret klubbene til å ta kontakt dersom de hadde spørsmål og/eller kommentar. Vi mener dette bidro til å skape tillit til resultatet.

Av egen erfaring antar vi at årsaker til manglende svar kan være manglende interesse og at folk glemmer forespørselen dersom den ikke tas med en gang, usikkerhet ift. svar etc. Det var et mål om å få flest mulig til å svar på spørreundersøkelsen ettersom en høyere svarprosent er positivt ift. påliteligheten. Det betyr videre at lesere kan stole på resultatene (EasyQuest, 2021). Vi mener at utsendelse via Rogaland fotballkrets bidro til en høyere svarprosent enn om vi hadde sendt ut spørreundersøkelsen som «selvstendige studenter». Vi reflekterte også rundt dette med lav svarprosent i delkapittel 3.2, hvor man ofte ikke får det antallet svar som man ønsker seg. Med en svarprosent på 16,9% er vi imidlertid rimelig fornøyde med deltakelsen av de som fullførte hele spørreundersøkelsen. Vi ville hatt 31% dersom de som også startet på undersøkelsen hadde fullført den. Det ble vurdert om det var behov for flere respondenter ved å sende ut en påminnelse til klubbene og be om flere svar. Vi konkluderte med at datamaterialet er tilstrekkelig entydig og at det dermed har bidratt

til et valid og pålitelig resultat. En påminnelsemail kunne også ha gitt oss doble svar eller irritert klubber som allerede blir druknet av mail i en hektisk periode.

Kvalitative undersøkelser, som eksempelvis intervju, vil selv om de bygger på en plan kunne være fleksible og ustrukturerte. Det vil være mulighet i noe grad å endre på spørsmålene underveis og/eller be om utdypning av et svar (Jacobsen, 2005). Bruk av kvantitative undersøkelser i form av en spørreundersøkelse gir imidlertid en del utfordringer ift. å endre spørsmål eller struktur underveis. Når spørreundersøkelsen først er distribuert er det små muligheter til å endre den, selv om Qualtrics innenfor gitte rammer gir noe adgang til dette. Store endringer ville uansett kunne fått uønskede ringvirkninger for både allerede avgitte svar og for de klubbene som var i gang med innleveringen. Vi vurderte derfor at endringer etter distribuering ikke var aktuelt, og ser at det var en klok avgjørelse basert på at de fleste besvarelsene kom i løpet av de 2-3 første virkedagene.

En viktig lærdom har vært at det burde ha vært obligatorisk å svare på alle spørsmålene i spørreundersøkelsen. Noen få respondenter har sannsynligvis åpnet og bladd gjennom spørreundersøkelsen før de bestemte seg for om de skulle svare på den eller ikke. Dette har ført til flere "hull" i svarskjemaer, og disse måtte vi fjerne manuelt. Andre har antageligvis hoppet over enkelte spørsmål fordi de var usikre på hva som var korrekt svar, for eksempel når beredskapsplanen sist var oppdatert. Det har medført at enkelte nesten komplette svar har hatt noen få "hull". Obligatoriske svar, i tillegg til å legge inn et alternativ for "vet ikke", ville etter vårt syn gitt oss flere komplette svarskjema, men det er ikke sikkert at det ville gitt mer informasjon. Det er derfor likevel usikkert om dette har hatt betydning for resultatets pålitelighet.

En annen betraktning er at vi opprettet og sendte ut spørreundersøkelsen før vi helt konkret hadde bestemt hvordan vi skulle bruke de ulike begrepene i forskningsprosjektet, ref. kapittel 1.3. Vi er nå imidlertid av den oppfatning at dette er mer en irritasjon for oss selv, mer enn at det har hatt betydning for respondentenes opplevelse av spørreundersøkelsen. Vi tror heller ikke at valgte oppbygning har påvirket vårt mål om å svare på problemstillingen på en tilfredsstillende måte. Spørsmålene i den digitale spørreundersøkelsen blir derfor korrekt gjengitt i vedlegg 5, mens i oppgaveteksten er

spørsmålene korrigert for å for å gi lesere en bedre forståelse for oppgavens sammenhenger og resultat.

Vi har i etterkant reflektert over rekkefølgen og ordlyden på spørsmålene i spørreundersøkelsen og ser at de kunne vært bedre pedagogisk utformet, noe som vi oppdaget etter spørreundersøkelsen var distribuert. Spørsmålet om klubben ønsker å få tilsendt bacheloroppgaven når den er ferdig burde vært flyttet frem, slik at den ble sett i sammenheng med spørsmålet om klubbnavn. Sammen med en kommentar om at ingen ville bli navngitt kunne ha medført at flere klubber valgte å ikke være anonyme.

Vi ser i ettertid at det ville vært en fordel om vi i bearbeidelsen av spørreundersøkelsen testet den ut på noen testpersoner for å vurdere dens funksjon og effekt på problemstillingen. Vi ville da hatt mulighet for å endre rekkefølgen, eventuelt gjøre spørsmålene obligatoriske og forbedre innholdet i de ulike spørsmål. Et alternativ ville vært å i større grad «sparre med» kretsstyret i NFF Rogaland, viser til vedlegg 2 (Personlig kommunikasjon, 18. januar 2020).

### 3.7.3 Vurdering av validitet og reliabilitet

Vi har presentert at det har vært utfordrende å vurdere oppgavens validitet og reliabilitet. Vår oppfatning er at den interne validitet kunne vært høyere dersom vi hadde hatt mer erfaring med spørreundersøkelse som kvantitativ metode. Spørreundersøkelse og stikkprøve var egnede verktøy til å forklare våre hypoteser og dermed svare på problemstillingen, men en høyere svarprosent ved flere fullstendige svar på spørreundersøkelsen og tydeliggjøring av anonymitet ville kunne hatt positiv effekt. Når det gjelder den eksterne validiteten mener vi at undersøkelsen er generaliserbar og kan benyttes for flere klubber enn fotballklubber i Rogaland. Til tross for de utfordringer som er nevnt har vi forsøkt å innhente og bearbeide oppgavens datamateriale på en nøyaktig og systematisk måte, og mener at datagrunnlaget bygger på respondentenes ærlige svar, samtidig som informasjonen kommer fra det fotballfaglige miljøet. Det har også styrket validiteten og reliabiliteten.

### **3.8 Oppsummering av metode**

Vi har begrunnet vår metodiske tilnærming ved å beskrive at for å skaffe oss et statistisk datagrunnlag og dybdekunnskap i en utfordrende koronatid valgte vi metodene spørreundersøkelse og stikkprøve. Spørreundersøkelsen ble linket til en mail til fotballklubbene i Rogaland, og vi ønsket at den ble besvart av klubbledelsen samlet eller av ett individ i klubbstyret ettersom de sitter med mest relevant informasjon om kriseberedskapen i denne populasjonen. I ettertid valgte vi ut to klubber som hadde svart positivt på utvalgte spørsmål, og testet svarene opp mot noen medlemmer gjennom en stikkprøve.

Spørsmålene i spørreundersøkelsen er utarbeidet ut ifra våre hypoteser, men noen spørsmål er lagt til for å gi oss et bedre innblikk i klubbene og deres beredskapssituasjon. To tabeller systematiserer og knytter spørsmålene til kommentarer og hypoteser.

Metodedelen avsluttes med vurderinger av oppgavens validitet og reliabilitet. Nøyaktighet og systematikk har vært i fokus, og sammen med datagrunnlaget og respondentenes ærlige svar mener vi at resultatene er gyldige for det utvalget som er undersøkt, at resultatene kan overføres til andre grupper og at problemstillingen er besvart med basis i et pålitelig resultat.

## **4. DATA**

### **4.1 Krav**

Ifølge Rogaland Fotballkrets stiller Norges Fotballforbund (NFF) ingen krav til at klubber skal ha en HMS- eller krisehåndteringsplan. (Mail fra Geir Støle Kretsansvarlig klubb utvikling 18.01.21).

NFF har imidlertid etablert et “trygghetsreglement” for sertifiserte kvalitetsklubber, og lister opp områder som klubbene skal diskutere årlig. NFF bidrar videre med retningslinjer, veiledninger, e-læringskurs etc. for å høyne kunnskapen og bevisstheten rundt de spesifikke områdene. Det nevnes at klubbene skal ha en beredskapsplan hvis hendelser oppstår, men at “Klubben bestemmer selv hva som skal innlemmes og prioriteres i trygghetsreglementet, og NFFs valg av områder er basert på hva som er mest relevant.

Enhver klubb må ta utgangspunkt i sine lokale forhold for å avgjøre om også andre områder skal med” (NFF, 2021).

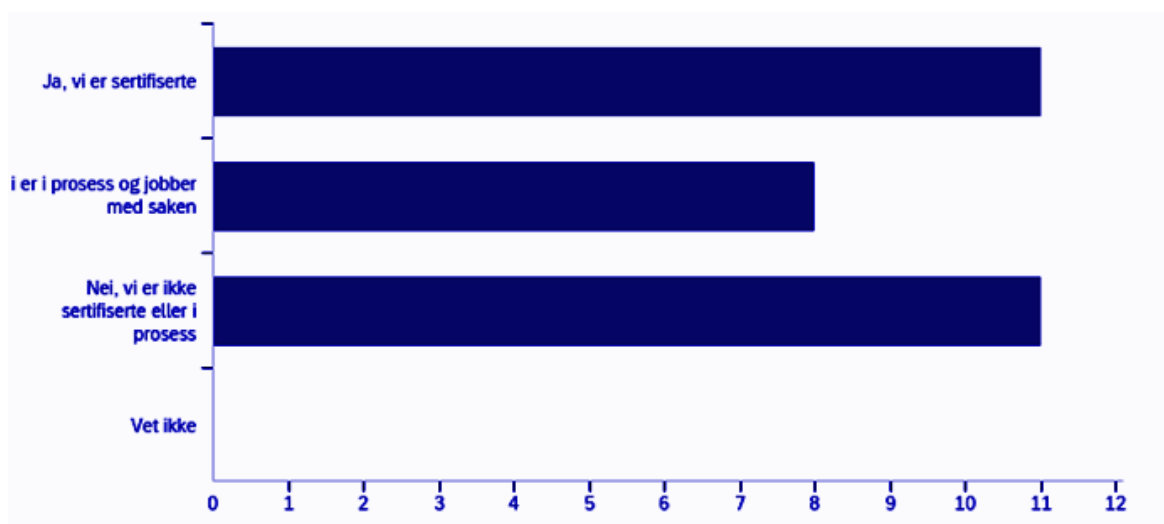
#### 4.2 Svar fra spørreundersøkelsen

Av ca. 130 fotballklubber svarte 22 klubber (16,9%) på hele spørreundersøkelsen. 18 av klubbene startet spørreundersøkelsen, men fullførte den ikke, og disse dataene er derfor ikke med der regresjon har blitt benyttet. Spørreundersøkelsen ville hatt en svarprosent på 31% dersom alle som startet undersøkelsen også hadde fullført den.

I resultatene nedenfor står svaralternativene langs y-aksen, mens hvor mange som har svart på svaralternativet står langs x-aksen. Klubbene fikk totalt 9 hovedspørsmål, samt at de som svarte på disse fikk muligheten til å svare på noen tilleggsspørsmål. Grafene til hovedspørsmålene er presentert med mørkeblå farge, mens spørsmål som kun ble stilt ved positivt svar på hovedspørsmålet er grønturkise.

#### Sertifisering av kvalitetsklubber

30 klubber besvarte dette spørsmålet. 37% av klubbene var sertifiserte kvalitetsklubber. 63% av klubbene var ikke kvalitetsklubber eller i prosess til å bli en kvalitetsklubb.



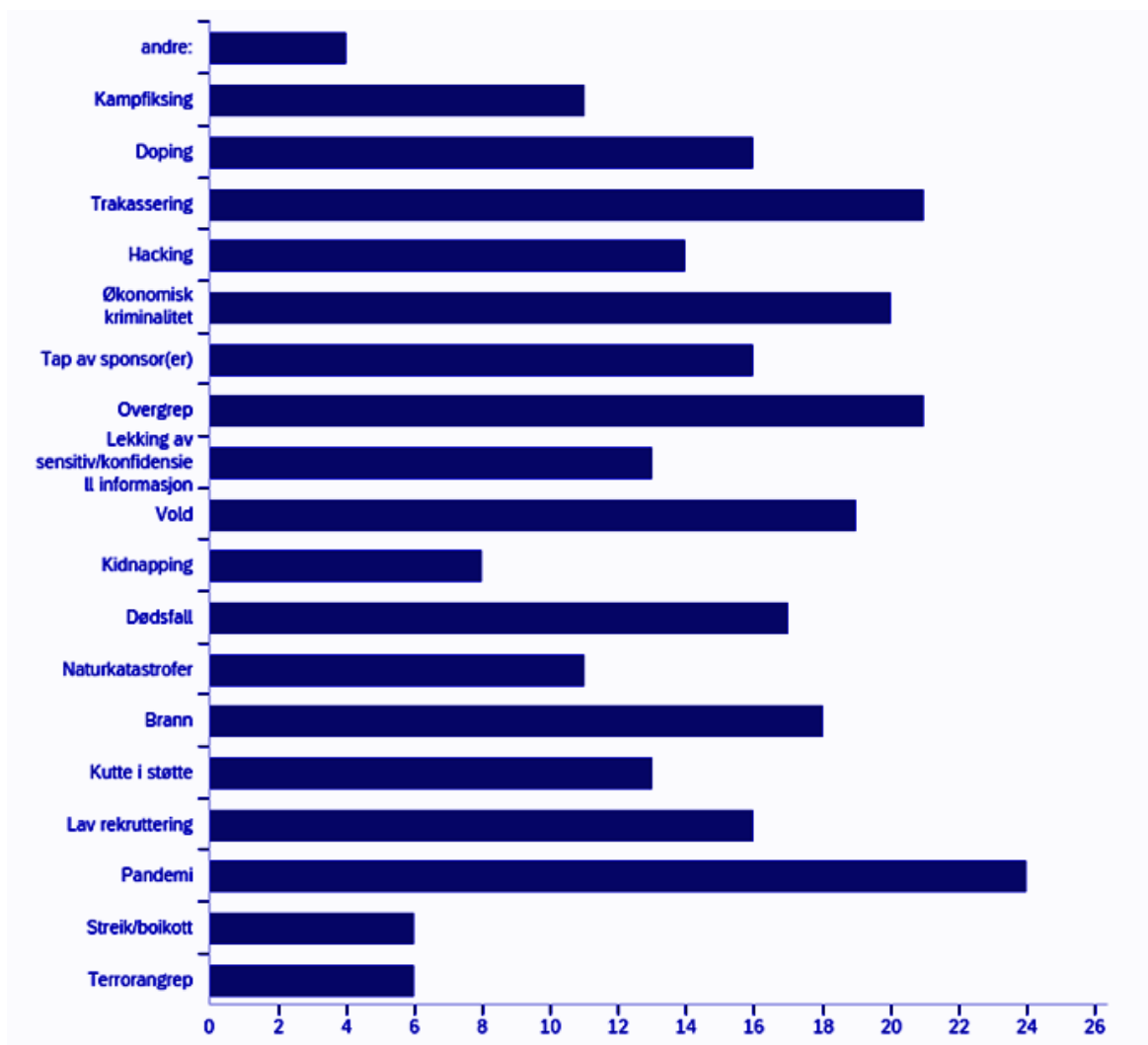
Figur 7. Er klubben en sertifisert kvalitetsklubb, eller i prosess til å bli en kvalitetsklubb?

#### Krisesituasjoner

24 klubber besvarte spørsmålet og alle huket av for at de kan bli utsatt for en pandemi.

Krisene trakassering og overgrep scoret også høyt med 21 stemmer, økonomisk

kriminalitet med 20 stemmer, vold, brann og dødsfall med henholdsvis, 19, 18 og 17 stemmer. 6 av klubbene valgte alle eller tilnærmet alle alternativene.



Figur 8. Hvilke krisesituasjoner kan din klubb bli utsatt for?

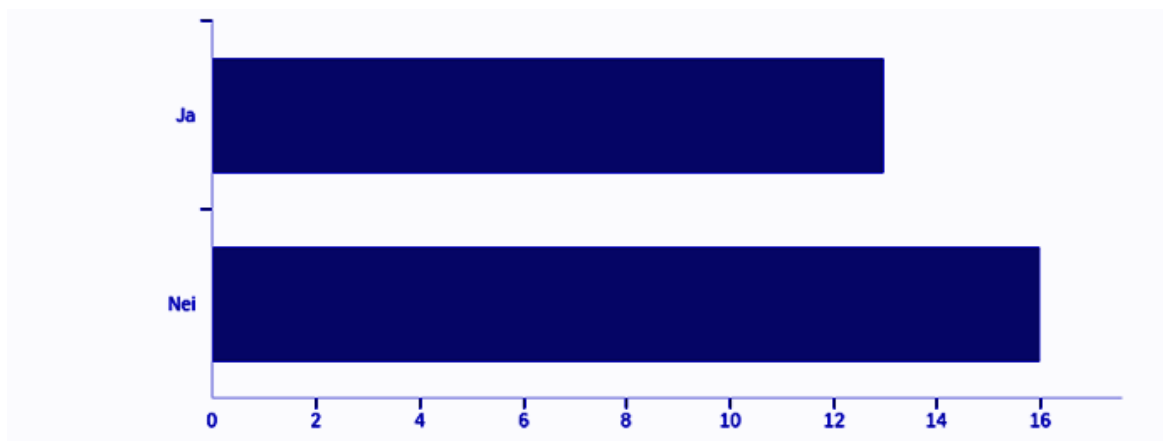
### Beredskapsplan

29 klubber besvarte spørsmålet. Litt under halvparten av klubbene (45%) har en beredskapsplan.

Funnet bør ses i sammenheng med det totale antall klubber i Rogaland og hvor mange som har svart på spørreundersøkelsen. Det er 22,3% av klubbene som svarte på spørsmålet om beredskapsplan og svaret er derfor høyst representativt for fotballklubber i Rogaland, muligens også for fotballklubbene i Norge.



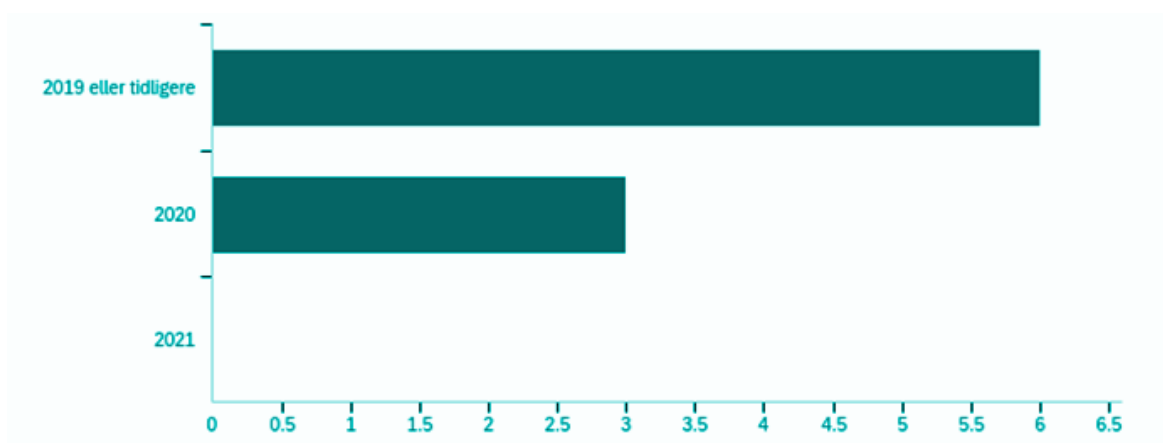
Respondentene fikk også spørsmålet om de ønsket å legge ved link til beredskapsplanen, eller link til hvor informasjon om klubbens krisehåndtering fantes. 4 klubber valgte å legge ved link til enten beredskapsplanen eller til informasjon om klubbens kriseberedskap. Linkene oppgis ikke her, for å verne om klubbenes anonymitet.



Figur 9. Har klubben deres en beredskapsplan?

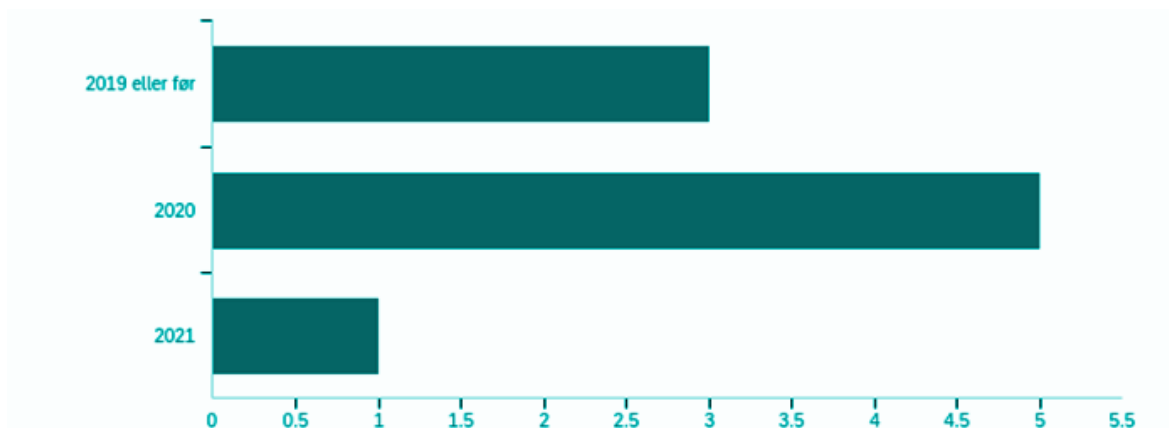
Av de 13 klubbene som svarte at de hadde en beredskapsplan, valgte kun 7-9 klubber å besvare oppfølgingsspørsmålene om når planen ble laget og oppdatert.

Av de klubbene som har en beredskapsplan og som svarte på spørsmålet om når planen ble laget var det 67% som laget den i 2019 eller tidligere, dvs. at de har hatt den i 2 år eller mer. De opprettet den før koronasituasjonen ble en global pandemi.



Figur 10. Når ble beredskapsplanen laget?

Av de klubbene som har en beredskapsplan og som svarte på spørsmålet om når planen ble **oppdatert** var det til sammen 67% som oppdaterte den i 2020 og 2021. 33% har oppdatert planen i 2019 eller tidligere.



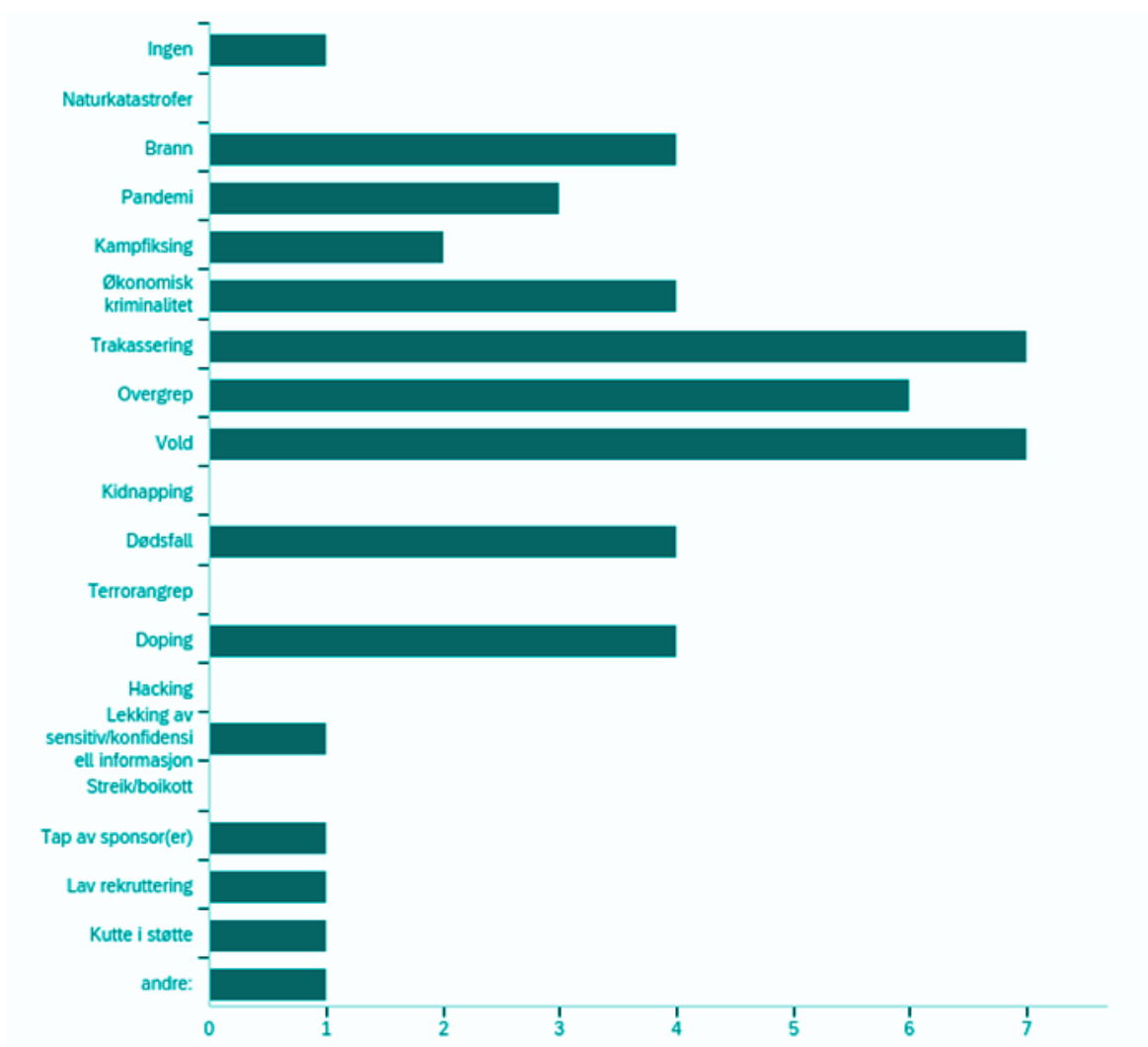
Figur 11. Når ble beredskapsplanen sist oppdatert?

Av de klubbene som har en beredskapsplan og som svarte på spørsmålet om hvilke kriser de har planer/rutiner for å håndtere var det i hovedsak to klubber som hadde huket av flest scenarioer. Det var syv klubber som hadde trakassering, vold og overgrep i sine planer/rutiner. Brann, dødsfall, doping og økonomisk kriminalitet ligger også høyt på listen for flere klubber.

Med tanke på klubbenes ulike størrelse vil noen krisetyper være mer aktuelle for noen enn andre. Terrorangrep er for eksempel en krise som vi mener burde vært i beredskapsplanen for større klubber ettersom det kan være en risiko for et slikt angrep der det samles store ansamlinger av folk.

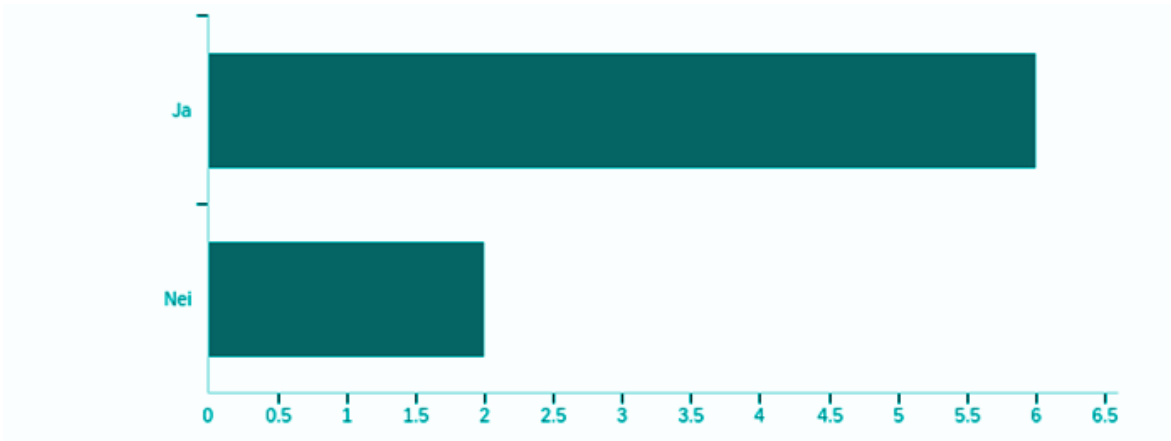
Det er ROS-analysen som identifiserer hva den enkelte klubb kan bli utsatt for. Det er usikkert om klubbene som har deltatt i spørreundersøkelsen har gjennomført ROS-analyser i forkant av utarbeidelse av beredskapsplanen. Med hensikt la vi inn svaralternativet «andre», ettersom en slik liste over kriser vil være langt fra altomfattende. Kun en klubb valgte «andre», med merknad at de har planer for å håndtere mobbing og bekymring for barn/unge. Vi synes det er merkelig at det ikke var flere som la inn merknader her, spesielt når vi antar det er noen kriser klubbene burde hatt planer for å håndtere, for eksempel

rasisme, tribunebråk/-ulykke, sentrale aktører i klubb begår kriminelle handlinger eller kontroversiell terminering av trener/spillers kontrakt.



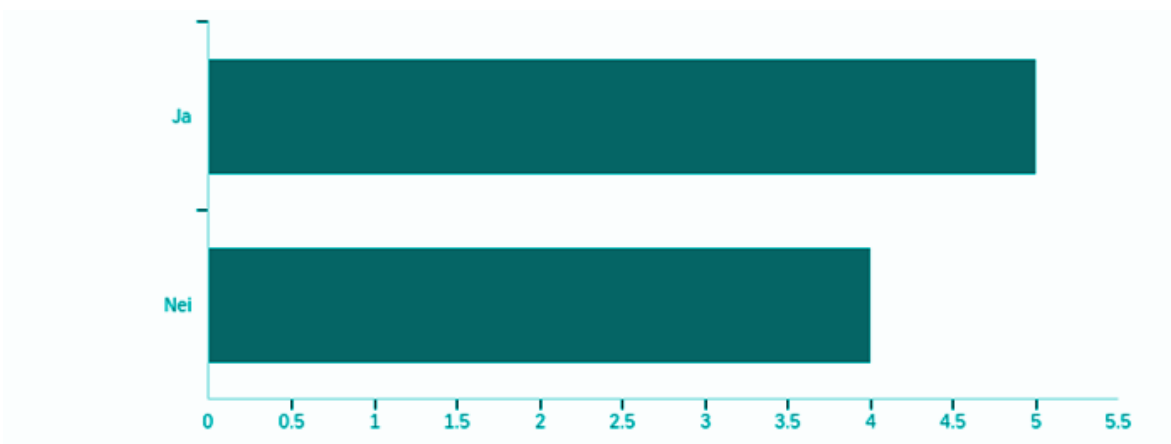
Figur 12. Hvilke krisesituasjoner har dere definert i beredskapsplanen og/eller har rutiner for å håndtere?

Av de klubbene som har en beredskapsplan og som svarte på spørsmålet om beredskapsplanen på en tydelig måte sier hvem som skal kontaktes ved hver type krise er det 75% som har de relevante kontaktpersonene definert i beredskapsplanen.



Figur 13. Sier beredskapsplanen på en tydelig måte hvem som skal kontaktes ved hver type krise?

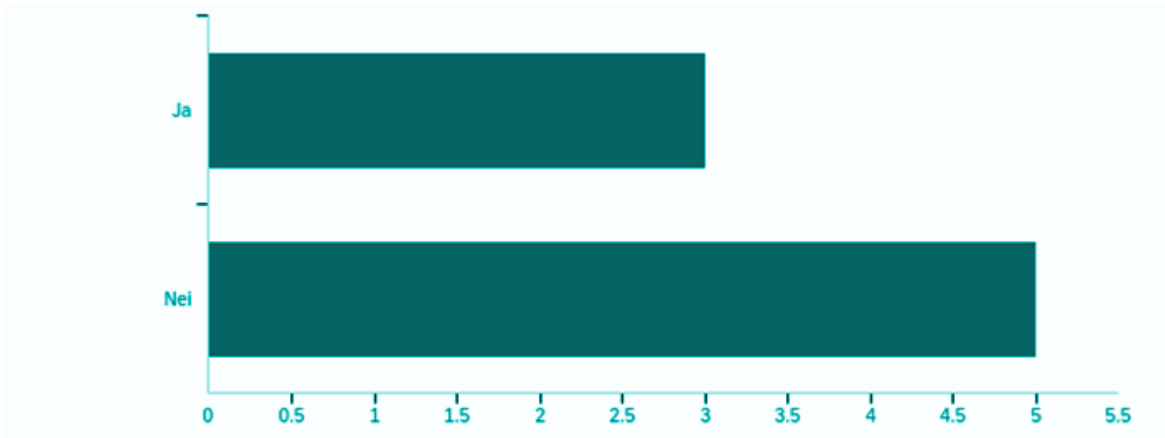
Av de klubbene som har en beredskapsplan og som svarte på spørsmålet om skadebegrensende tiltak er det 56% som har dette definert i beredskapsplanen.



Figur 14: Sier beredskapsplanen på en tilstrekkelig og tydelig måte hva som bør gjøres for å begrense skadeomfanget ved hver type krise?

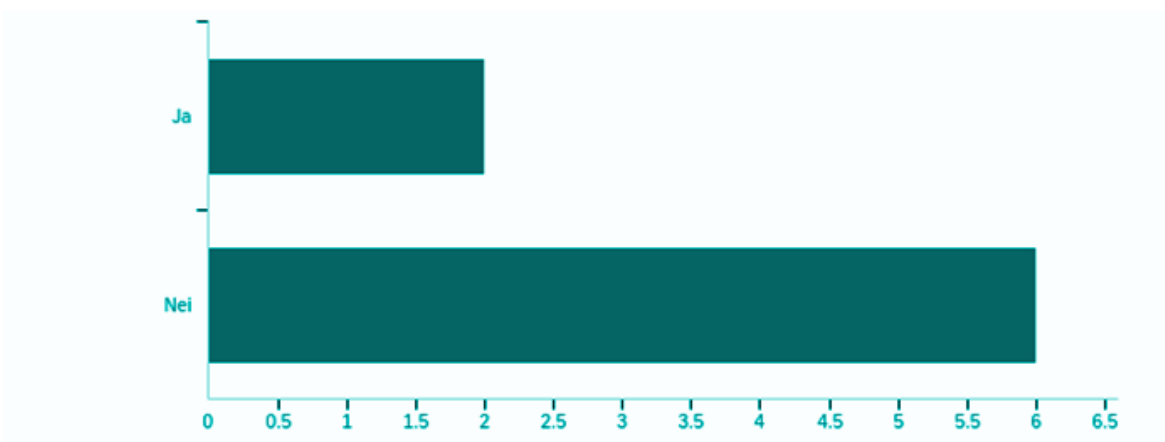
Plan for rapportering, loggføring, vurderinger under og etter en krise

38% av klubbene har rutiner for loggføring og evaluering underveis i hendelsen, mens 62% hadde ikke dette i sin beredskapsplan.



Figur 15. Har klubben deres en plan for hvordan kriser blir rapportert, loggført og vurdert underveis i hendelsen, og hvem som skal gjøre dette?

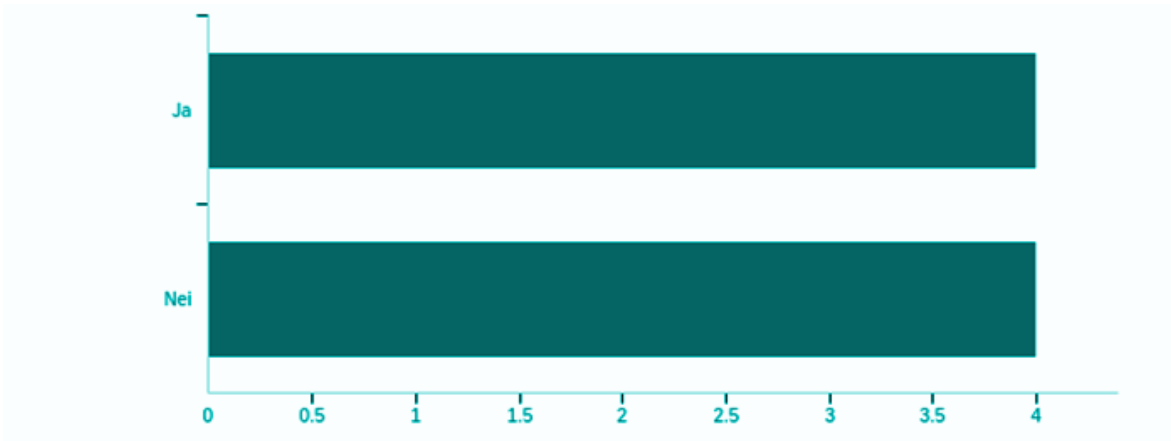
25% av klubbene har rutiner for evaluering av hendelsen, mens hele 75% hadde ikke det.



Figur 16. Har klubben deres en plan for hvordan en krise blir evaluert i etterkant av hendelsen, og hvem som skal gjøre dette?

### Personoppfølging

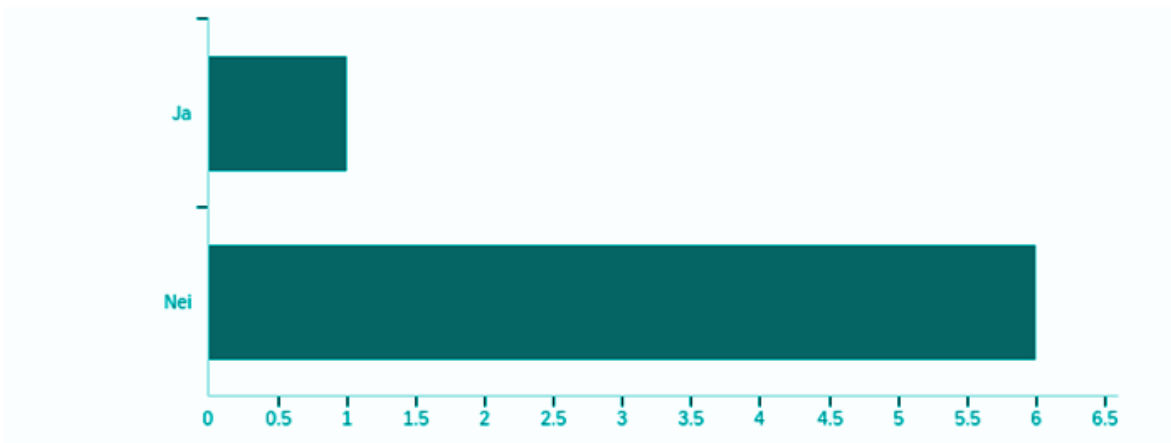
Svarene her ligger i total likevekt, som betyr at halvparten av klubbene har oppfølgingsrutiner for kriserammede personer.



Figur 17. Har klubben deres en plan for hvordan kriserammede personer skal følges opp i etterkant av krisen?

### Øving og kursing

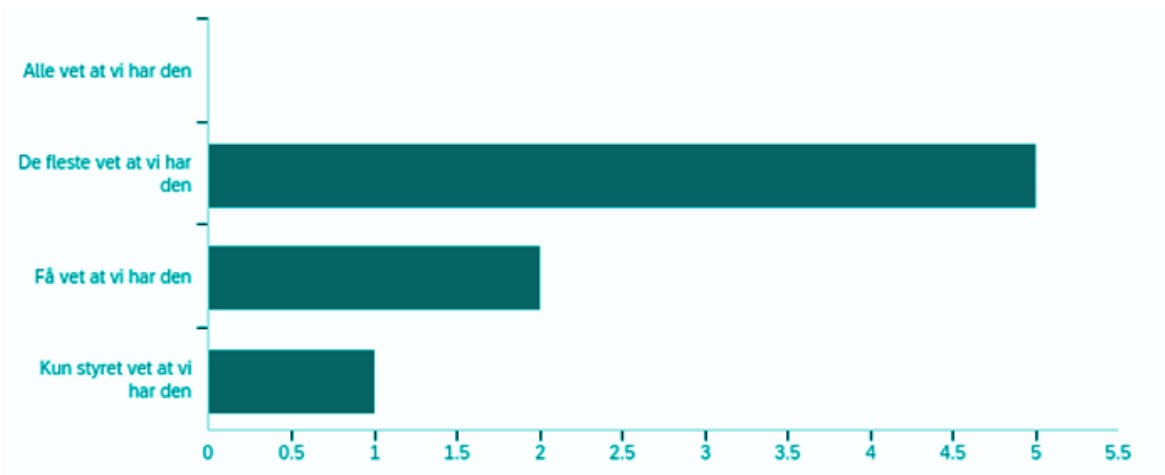
Kun 1 av 7 klubber, dvs. 14% gjennomfører årlig krisehåndteringsøvelser eller kursing.



Figur 18. Utfører dere beredskapsøvelser og/eller kursing i håndtering av krisesituasjoner med relevante deltakere årlig?

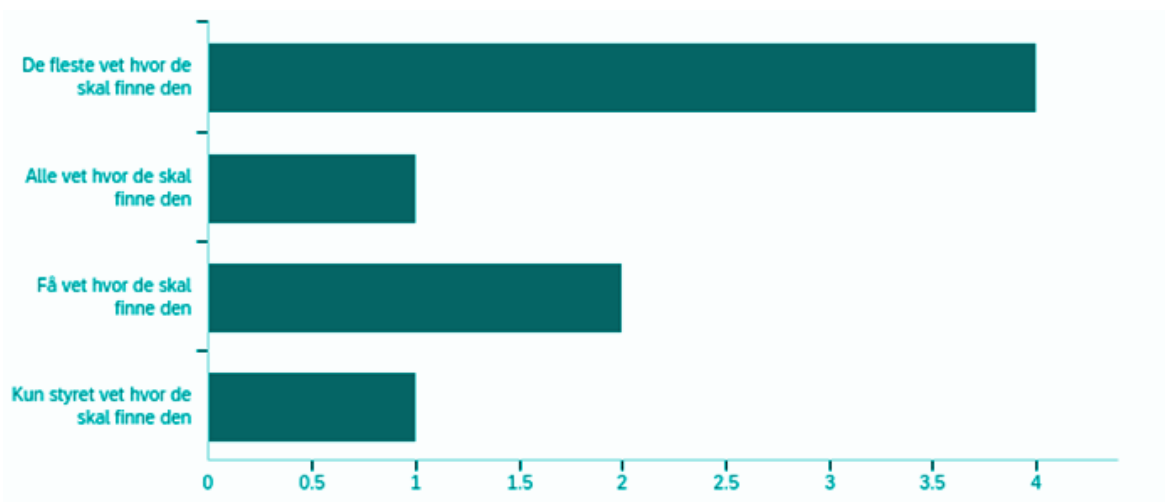
### Kjennskap og tilgjengelighet til beredskapsplanen

Ingen av klubbene kan gå god for at alle medlemmene kjenner til beredskapsplanen. 63% mener imidlertid at de fleste kjenner til den. Det er kun 37% av klubbene som mener at det er få eller kun styret som kjenner til planen.



Figur 19. Kjenner medlemmer og støtteapparat til at beredskapsplanen eksisterer?

I fem av klubbene visste alle medlemmene eller de fleste medlemmene ifølge klubbledelsen hvor de kunne finne beredskapsplanen. Dette tilsvarer 62,5%.

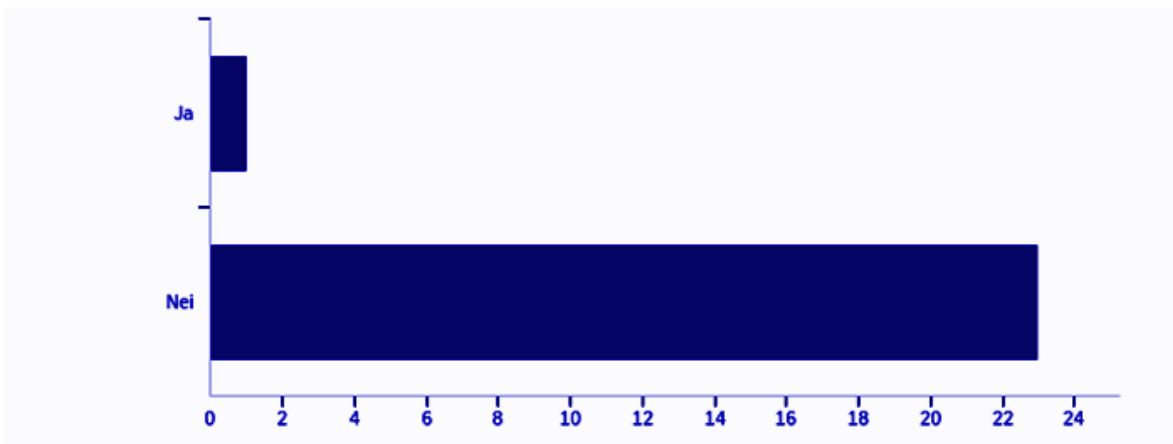


Figur 20. Er beredskapsplanen lett tilgjengelig for klubbens medlemmer og støtteapparat?

**På de resterende hovedspørsmålene svarte 22 til 24 klubber.**

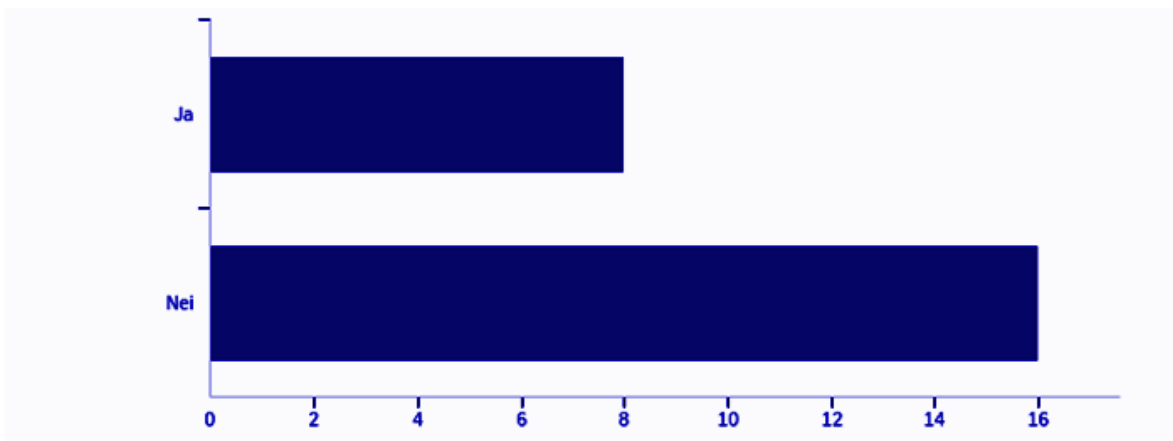
#### Kriseberedskapsfirma/-team

Det er kun en av klubbene, altså 4%, som har avtale med et eksternt beredskapsfirma. De valgte å ikke oppgi navnet på firmaet.



Figur 21. Har klubben deres avtale med et beredskapsfirma?

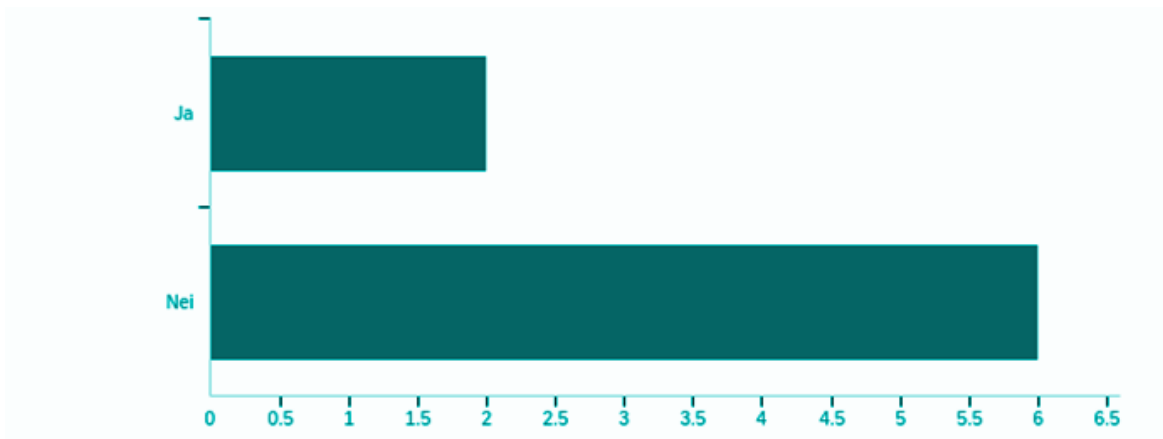
Åtte klubber (33%) har et internt beredskapsteam.



Figur 22. Har klubben deres et internt beredskapsteam?

Av de klubbene som har et internt beredskapsteam svarte 8 av klubbene. 25% at medlemmene i beredskapsteamet hadde fått relevant opplæring. Hele 75% hadde dermed ikke dette.

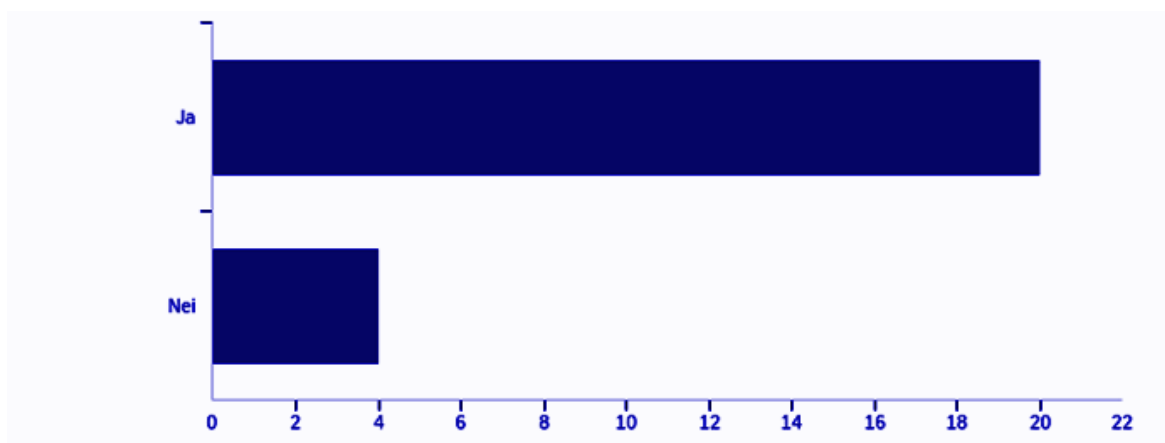




Figur 23. Har medlemmene i beredskapsteamet fått relevant opplæring?

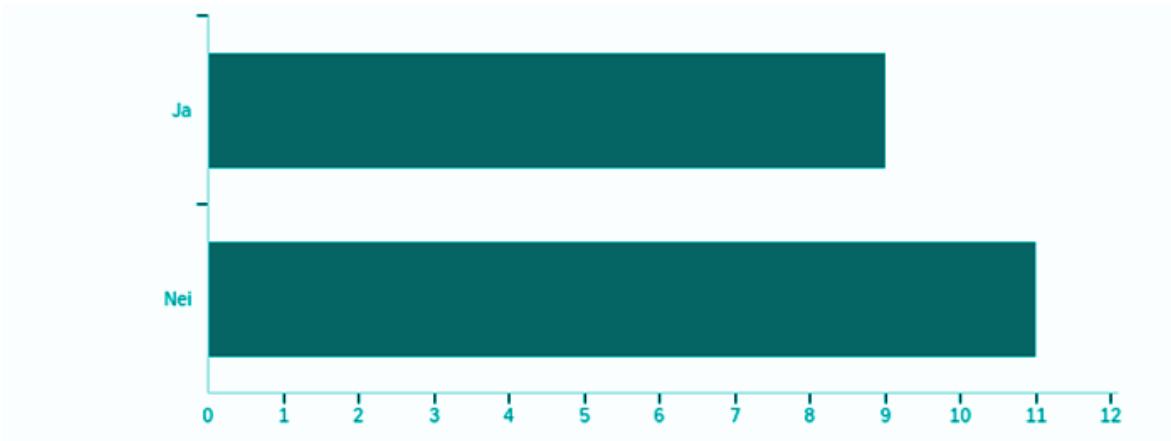
### Talsperson i kriser

83% av klubbene hadde en talsperson.



Figur 24. Har klubben deres en talsperson under krisesituasjoner?

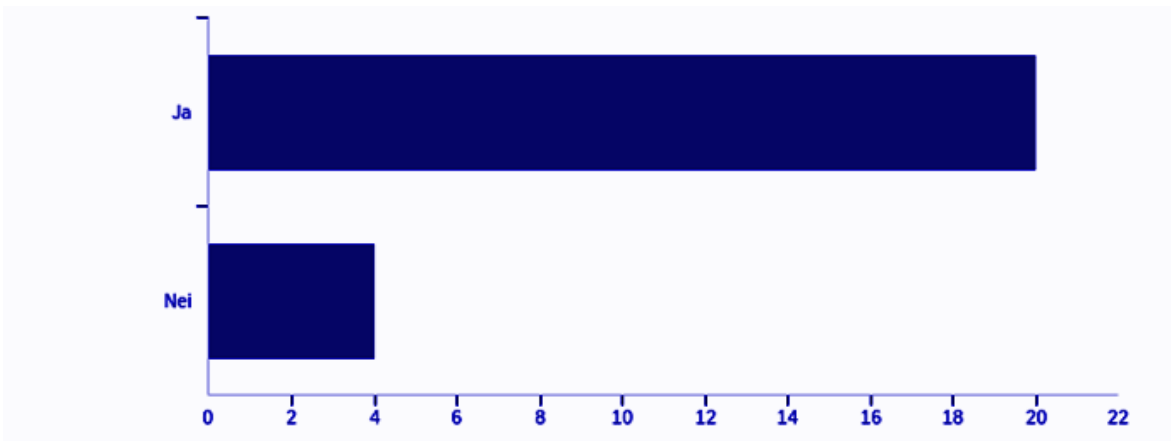
Av de 83% av klubbene som har en talsperson var det i underkant av halvparten (45%), som har fått opplæring eller en veiledning lett tilgjengelig. 55% har ingen av delene.



Figur 25. Har talspersonen fått medietrening og/eller har en veiledning lett tilgjengelig?

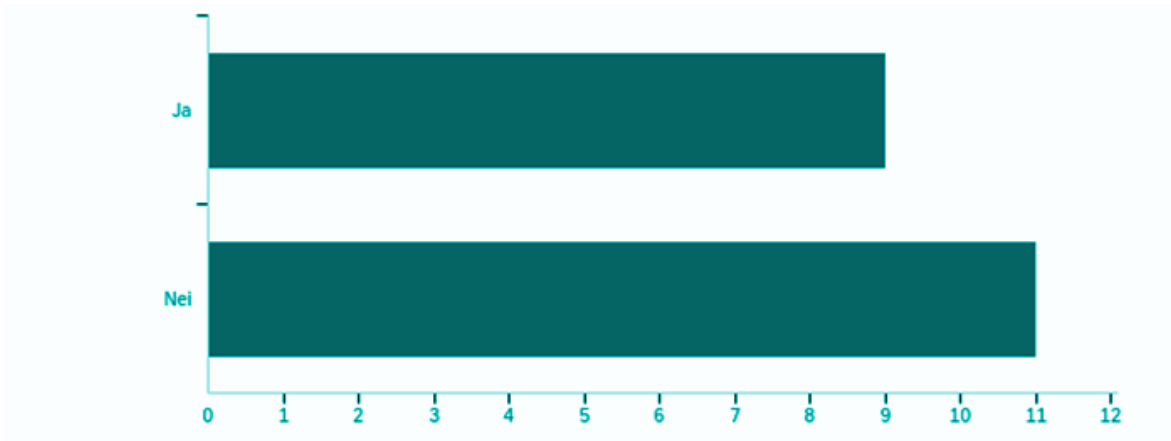
Kjennskap og bruk av Norges Idrettsforbund sin klubbguide

83% av klubbene kjenner til klubbguiden.



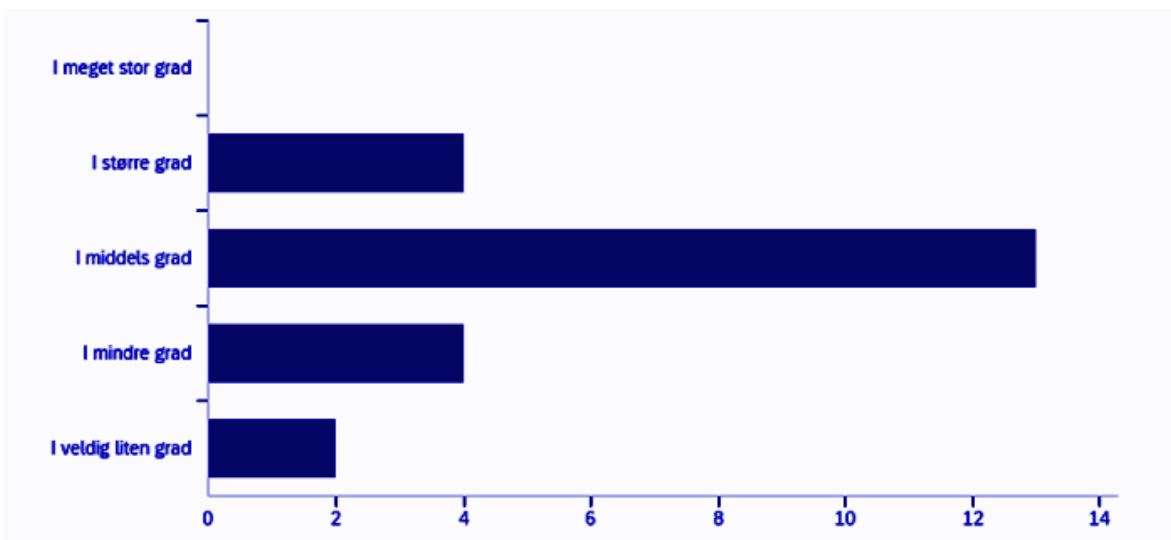
Figur 26. Kjenner klubben deres til Norges Idrettsforbund sin klubbguide på nett?

Av de 20 klubbene som kjente til klubbguiden er det 45% som også bruker den. Det betyr at det er i underkant av halvparten av klubbene som aktivt tar i bruk guide og maler som blir gjort tilgjengelige.



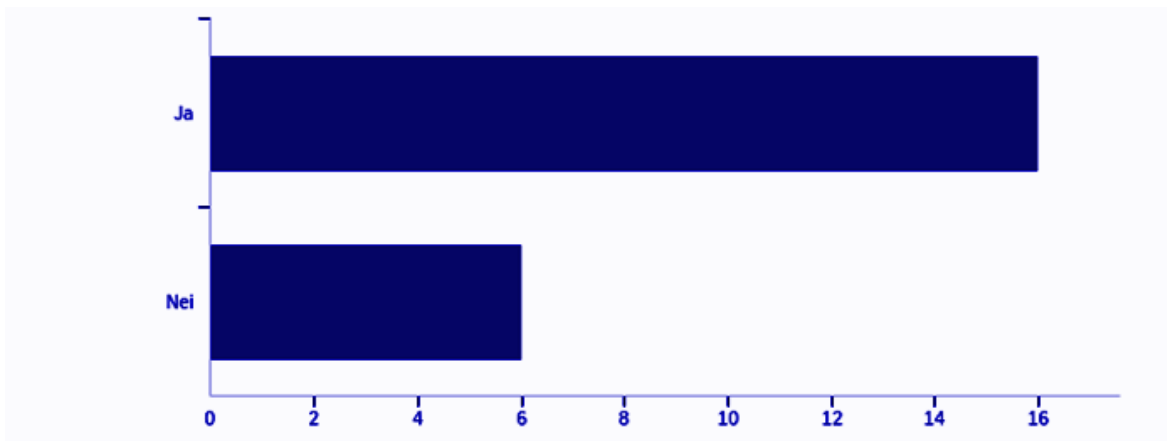
Figur 27. Bruker klubben deres Norges Idrettsforbund sin klubbguide og/eller deres maler aktivt?

Dette spørsmålet ble besvart av 23 klubber. Ingen av dem som svarte at de var meget godt forberedt til å håndtere en krisesituasjon. De fleste klubbene, 74% (57% + 17%) svarte imidlertid at de er i større eller middels grad forberedte. 9% følte seg mindre eller veldig dårlig forberedt.



Figur 28. I hvilken grad er klubben deres forberedt til å håndtere en krisesituasjon?

73% av respondentene ønsker å få tilsendt oppgaven vår når den er ferdig.



Figur 29. Ønsker klubben deres å få tilsendt bacheloroppgaven vår når den er ferdig?

Det var ingen som svarte på spørsmålet “Har dere noe dere ønsker å tilføye før undersøkelsen sendes inn?” Vi har heller ikke blitt kontaktet av klubbene med spørsmål underveis i oppgaven. To klubber valgte derimot å bruke tekstfeltet til å ønske oss lykke til, noe vi satt pris på.

### 4.3 Svar fra stikkprøvene

Vi tok stikkprøver i to klubber, heretter kalt klubb Alfa og klubb Beta. Klubbene blir ikke beskrevet ytterligere pga. hensynet til anonymitet. Totalt sett var de fleste som ble spurt positive til å ta undersøkelsen. Fra klubb Alfa var det fem spillere og en forelder som svarte på spørsmålene. Fra klubb Beta fikk vi 14 respondenter, seks spillere, fem foreldre og tre trenere. Grunnen til at vi har færre respondenter hos klubb A var at det var færre personer til stede da stikkprøven ble tatt.

Respondentene i klubbene Alfa og Beta fikk de samme spørsmålene, totalt fem. Vi har sammenfattet resultatene i tabeller og presenterer svaralternativene med prosentandel og antall som har besvart.

#### Kjennskap til beredskapsplanen

Respondentenes svarte på spørsmålet: «*Kriser kan være naturkatastrofer, vold, doping, tribuneutrøbbel, hacking osv. En beredskapsplan er et dokument med en oversikt over hva som skal gjøres og hvem som skal kontaktes dersom en krise oppstår. Har klubben din en beredskapsplan?*»

I klubb Alfa var det over dobbel så stor prosentandel som kjente til beredskapsplanen enn i klubb Beta, henholdsvis 50% og ca. 20%. Av dem som svarte ja var det i klubb Alfa kun spillere og i klubb beta to spillere og en trener.

Svaralternativ	Klubb Alfa		Klubb Beta	
	%	Antall	%	Antall
<b>Ja</b>	50	3	21.43	3
<b>Nei/Vet ikke</b>	50	3	78.57	11
<b>Totalt</b>	100	6	100	14

Tabell 4. Stikkprøvesvar på spørsmålet om kjennskap til beredskapsplanens eksistens.

#### Tilgjengeligheten til beredskapsplanen

Respondentene svarte på spørsmålet: *Vet du hvor du finner beredskapsplanen?*

I klubb Alfa visste ingen hvor de kunne finne beredskapsplanen, mens en respondent (7%) i klubb Beta visste hvor den var lagret. Dette var en trener.

Svaralternativ	Klubb Alfa		Klubb Beta	
	%	Antall	%	Antall
<b>Ja</b>	0	0	7.14	1
<b>Nei/Vet ikke</b>	100	6	92.86	13
<b>Totalt</b>	100	6	100	14

Tabell 5. Stikkprøvesvar ang, beredskapsplanens tilgjengelighet

### Beredskapsteam

Det første spørsmålet som respondentene fikk: *Et beredskapsteam er en gruppe mennesker i klubben som skal kontaktes dersom en krise oppstår, og skal hjelpe medlemmene dersom de trenger det. Har klubben din et beredskapsteam?*

I klubb Alfa visste 50%, og i klubb Beta ca. 29% at klubben har et beredskapsteam. Av dem som svarte ja på spørsmålet var det i klubb Alfa tre spillere og i klubb Beta en forelder, to spillere og en trener.

Svaralternativ	Klubb Alfa		Klubb Beta	
	%	Antall	%	Antall
<b>Ja</b>	50	3	28.57	4
<b>Nei/Vet ikke</b>	50	3	71.43	10
<b>Totalt</b>	100	6	100	14

Tabell 6a. Stikkprøvesvar ang. kjennskap til beredskapsteamets eksistens.

Det andre spørsmålet som respondentene fikk om beredskapsteam: *Vet du hvordan å kontakte beredskapsteamet?*

I klubb Alfa visste en person (ca. 17%) og i klubb Beta var det seks personer (ca. 43%) som visste hvordan å kontakte beredskapsteamet. I klubb Alfa var dette en spiller, mens i klubb Beta var det to foreldre, tre spillere og en trener.

Svaralternativ	Klubb Alfa		Klubb Beta	
	%	Antall	%	Antall
<b>Ja</b>	16,67	1	42,86	6
<b>Nei/Vet ikke</b>	83,33	5	57,14	8
<b>Totalt</b>	100	6	100	14

Tabell 7. Stikkprøvesvar ang. kjennskap til beredskapsteamets kontaktinformasjon

Her oppdaget vi feil i resultatene. Det er umulig at det er to personer mer som vet hvordan å kontakte beredskapsteamet enn de som kjenner til at den eksisterer. Dette er en selvmotsigelse, og vi har derfor valgt å korrigere og opprette tabell 6b slik at den matcher tallene i tabell 7 for klubb Beta. Ut fra dette ser det ut som om ca. 42% i klubb Beta kjenner til at beredskapsteamet eksisterer, og at alle disse vet hvordan å kontakte dette.

Svaralternativ	Klubb Alfa		Klubb Beta	
	%	Antall	%	Antall
<b>Ja</b>	50	3	42,86	6
<b>Nei/Vet ikke</b>	50	3	57,14	8
<b>Totalt</b>	100	6	100	14

Tabell 6b. Korrigerede stikkprøvesvar ang. kjennskap til beredskapsteamets kontaktinformasjon

Generelt ser vi at andelen som kan finne beredskapsplanen ved behov er altfor lav til å kunne aksepteres. Vedrørende kjennskapen og finnbarheten til beredskapsteamet er også

disse tallene for lave og skulle vært forkastet. Da feilmarginen kan være stor lar vi derfor ikke dette være det avgjørende spørsmålet.

## 5. ANALYSE OG DISKUSJON

Spørreundersøkelsen består av hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål. Ved flere anledninger har respondenter svart på hovedspørsmål, men unnlatt å svare på flere oppfølgingsspørsmål. Vi vil synliggjøre dette med et eksempel, som vil være gjeldende for hele oppgaven. Det var 13 klubber som svarte positivt i hovedspørsmålet om beredskapsplan (figur 9), mens kun 9 klubber besvarte oppfølgingsspørsmålet om skadebegrensende tiltak (figur 14). Etersom 4 respondenter har latt være å svare på oppfølgingsspørsmålet har vi 3 antagelser;

1. de 9 respondentene som har svart er representative for alle svar, også for de som har unnlatt å svare
2. de 4 respondentene som har unnlatt å svare ville ha svart negativt, men droppet ut av undersøkelsen fordi de ikke ville skade klubbens rennommé.
3. de 4 respondentene som har unnlatt å svare ville svart positivt, men droppet ut av undersøkelsen fordi de ikke fikk tid til å fullføre undersøkelsen

På grunn av usikkerheten i alternativ 2 og 3 har vi valgt å ta utgangspunkt i alternativ 1, da dette gir oss et datagrunnlag vi kan arbeide med.

### **5.1 Hypotese A: “De fleste klubbene har en beredskapsplan som har relevant innhold, er oppdatert og lett å finne”.**

#### Analyse hypotese A:

Datamaterialet viser at kun 45% av klubbene har en beredskapsplan, og det er i seg selv nok til å forkaste hypotesen under tvil. Det er overraskende at kun 9 av de 13 klubbene som har en beredskapsplan svarte på spørsmålene om når planen ble opprettet og oppdatert. Begrunnelsen kan være at planen ble laget eller sist oppdatert i 2019 eller tidligere og at respondenten fra styret er et nytt medlem og ikke kjenner til opprinnelsen eller oppdateringen.



Det er positivt at 66,66% av klubbene har en oppdatert beredskapsplan. Vår antagelse er at klubbene som oppdaterte sine planer i 2019 eller tidligere ikke har fått implementert tiltak med erfaring fra koronapandemien. Det er også mulig at disse ikke har sett behovet for dette da det offentlige regelverket er i konstant endring, i tillegg til at NFFs nettsider har en egen koronahåndbok. Vi mener likevel at en beredskapsplan til enhver tid bør være oppdatert med relevant innhold og at tiltak fra pandemien burde vært implementert eller det burde vært henvist til koronahåndboka i den enkelte klubbs beredskapsplan.

Vi har sett på sammenhengen mellom klubbenes vurdering av hvilke kriser de kunne bli utsatt for og hvilke kriser de har definerte tiltak mot i beredskapsplanen. Det første spørsmålet er et hovedspørsmål med god svarprosent, og her var det ingen krise som fikk mindre enn 6 stemmer. Sett i forhold til det andre spørsmålet, som er et oppfølgingsspørsmål til de som har en plan, og kan kobles opp mot relevant innhold i hypotesen var det kun 3 klubber som hadde definert 6 ulike kriser eller mer i beredskapsplanen. Alle krisene kan skje selv om ikke alle er like sannsynlige for fotballklubber i Rogaland, noe som 2 observante klubber kommenterte i tekstfeltet. Vi kan velge å forestille oss at spørsmålet og svarene representerer hvor sannsynlig det er at krisene inntreffer, og de kriser en klubb kan bli utsatt for i teorien bør gjenspeile de kriser som er definert i beredskapsplanene. Ved å spinne på denne teorien er det derfor rimelig å anta at pandemi, trakassering, overgrep, økonomisk kriminalitet, vold, brann og dødsfall er kriser som burde vært definert i enhver fotballklubbs beredskapsplan. Disse krisene har fått flest avkryssninger, men det er uventet at ikke flere har implementert disse krisene i deres planer. En klubb svarte “ingen” på spørsmålet om hvilke kriser de hadde definert i beredskapsplanen og dermed hadde rutiner for å håndtere. Et oppfølgingsspørsmål vi da kunne ha stilt er hva deres vurdering ift. hensikten med en beredskapsplan er og hvilke krisesituasjoner deres plan dekker. De hadde heller ikke skrevet noe i tekstfeltet for alternativet “andre: \_\_\_\_\_”.

Det var flere klubber som startet spørreundersøkelsen, men ikke fullførte den. En årsak til dette kan være at de ble flauere eller overrumplet over antallet kriser de ikke hadde vurdert. De var antageligvis ikke klar over at også ufullstendige svar ble registrert. Her kan også informasjonen om anonymitet ha betydning. Vi forstår at selv om vi informerte kretsen om

at alle svar ble anonymiserte, er det usikkert om det ble viderefremidlet til klubbene. Vi tar selvkritikk på at det ikke ble lagt til en notis om at alle klubbene ble anonymisert ved utgivelse. Vårt fokus var at spørreundersøkelsen skulle ta kort tid å gjennomføre, slik at respondentene ble fristet til å svare. Vi ønsket oss data, ikke å henge noen ut. Det er derfor mulig at noen ønsket å starte undersøkelsen på nytt som anonym, men gav dette opp da Qualtrics lagrer hvor langt en har kommet. Dette er en standardinnstilling som kan endres, men som stod på fordi dette oftest er det mest praktiske for begge parter. Vi innser i retrospektiv dette kan ha virket mot sin hensikt. Samtidig er dette i seg selv en indikator på at flere klubber har unnlatt å svare fordi de har innsett at de ikke har hatt de beredskapsplaner som det forventes av dem. Vi velger derfor å se det slik at å unnlate å fullføre er en indikator på at man ikke har beredskapen på plass. Vi håper imidlertid at spørreundersøkelsen har gitt klubber en "oppvåkning" ift. at de vurderer behovet for en (bedre) beredskapsplan.

Når hver krise er definert, må man vite hvem som skal kontaktes og hvilke tiltak som bør iverksettes. Mest effektivt blir håndteringen dersom relevante nødnumre legges ved hver krise i beredskapsplanen istedenfor at alle kontakter er sammenfattet på ett sted. Hurtiglinker fra hendelsesbeskrivelsen til den generelle kontaktlisten er også et utmerket alternativ. Vi er positivt overrasket over at det i 75% av klubbenes beredskapsplaner oppgis hvem som skal kontaktes ved hver spesifikke krise. Ved å se dette i sammenheng med at det er 45% av klubbene som har en beredskapsplan betyr dette at det er  $0,45 * 0,75 = 0,3375 = 33,75\%$  av beredskapsplanene, som inneholder kontaktliste ved hver krise. Vi vurderer dette tallet å være lavt ettersom en beredskapsplan skal være et godt hjelpemiddel til å håndtere og begrense omfanget av kriser. En spesifikk kontaktliste er et viktig bidrag i dette arbeidet.

Av de 13 klubbene som svarte at de hadde en beredskapsplan, valgte kun 9 klubber å besvare oppfølgingsspørsmålet om skadebegrensende tiltak i planen. 56% svarte at de hadde tiltak for å begrense skadeomfanget. Denne svarprosenten er overraskende lav da målet med en beredskapsplan er å få støtte til hvordan man skal håndtere og begrense omfanget av kriser. Sammen med spørsmålet om å definere de ulike krisene, er dette sannsynligvis det viktigste spørsmålet vi stilte innenfor tema beredskapsplan. Totalt betyr dette at kun  $0,45 * 0,56 = 0,252 = 25,2\%$  av fotballklubbene har definert skadebegrensende

tiltak i sin beredskapsplan, noe som er veldig lavt. Det er mulig å anta at respondentene har forebyggende tiltak, men ingen skadebegrensende tiltak i planen. Vi har imidlertid valgt å ta utgangspunkt i at når klubbene har svart på spørsmålet, så har de ikke skilt mellom forebyggende og skadebegrensende tiltak.

En beredskapssituasjon vil kunne være krevende og ulik fra krise til krise. Et beredskapssystem med fokus på forbedring og læring bør derfor inneholde en plan for rapportering, loggføring og evalueringer underveis og i ettertid. Dette vil være viktige verktøy i krisen for å vurdere om klubben håndterer krisen godt eller i ettertid for å vurdere om krisen er håndtert på en god måte. I etterkant av en krise er dette en læringsressurs. Det er få klubber som har rutiner for loggføring og evaluering underveis, noe som kan tyde på at dette ikke har fått fokus i beredskapsplanleggingen. Antagelsen er at når beredskapsplanen skal utarbeides vil oppmerksomheten og ressursbruken bli rettet mot å håndtere krisen og mindre mot dokumentasjon og etterrettelighet. Dette er i seg selv logisk og vil i mange tilfeller oppleves som nødvendig. Datamaterialet viser i tillegg at enda færre klubber har rutiner for loggføring og evaluering i etterkant og det betyr at klubbene mister muligheten til læring og utvikling til en enda bedre og mer relevant beredskapsplan.

En viktig fordel med å ha et system for loggføringen og evalueringen er at erfaringene lagres for ettertiden. Styremedlemmer og beredskapsteam-medlemmer kommer og går, men en oppdatert beredskapsplan bør bestå. Det betyr at dersom klubben ikke bruker erfaringen til å forbedre beredskapsplanen risikerer de at viktig erfaring går tapt hver gang et styremedlem eller medlem av beredskapsteamet byttes ut. Det vil være ressursparende og også bygge omdømme å kunne vise til at “denne krisen har vi opplevd tidligere og vi har planer for hvordan vi skal håndtere den”. Sagt på en annen måte og et vanlig uttrykk i fotballen at “å spille kamp er den beste treningen”. Dette gjelder også for krisehåndtering, hvis man opplever flere kriser blir man flinkere til å håndtere dem. Et trist eksempel på dette er at fotballen har tatt mange grep for å beskytte barn og unge mot overgrep, mobbing og rasisme. Bakgrunnen for dette er at flere klubber har måttet håndtere slike saker.

Datamaterialet viser at det kun er halvparten av klubbene som har planer for personlig oppfølging av medlemmer i klubben som opplever en krise. Dette er svært overraskende, både ift. det empatiske og personlige i dette, men også at en dårlig håndtering her vil kunne

få stor negativ påvirkning på omdømmet. Media er en sterk, men ikke minst en uforutsigbar aktør i dette bildet. Det er heller ikke fordelaktig for klubbene at prosentandelen blir lavere dersom vi i tillegg trekker frem at kun 45% av klubbene har en beredskapsplan. Sammenlagt betyr dette at kun  $0,45 * 0,5 = 0,225 = 22,5\%$  av klubbene i undersøkelsen har en plan for personlig oppfølging.

Det var 62,5% av styret i klubbene som mente at *alle eller de fleste* medlemmene kjente til at de hadde en beredskapsplan. Tallene er imidlertid en del lavere når vi ser på stikkprøvesvarene. I klubb Alfa er det 50% som kjenner til beredskapsplanen, mens i klubb Beta er andelen kun ca. 21%. Bildet ble heller ikke lysere når vi spurte klubbene om de visste hvor de finner planen. Fire klubber oppga link til beredskapsplanene sine i spørreundersøkelsen, og ved søk på klubbens hovedside var tre av disse relativt lette å finne. Det vurderes derfor å være en forholdsvis enkel oppgave for klubbens ledelser å kommunisere planene på en slik måte at de fleste medlemmene finner dem når de har behov. Pr. dags dato er dessverre tallene for lave, og er en god medvirkning til en forkastelse av hypotese A.

En god beredskapsplan bør inneholde en oversikt over beredskapsøvelser klubben bør gjennomføre, hvor ofte og med hvem. Mange tenker ikke over at brannøvelser med og uten alarm, førstehjelpseminarer og Antidoping Norge sitt videoopplegg er former for kriseøvelser og kursing, så lenge de blir utført med relevante deltakere. Det er imidlertid ikke tilfredsstillende å gi kun klubbens elitelag opplæring i nødutganger og møtepunkt dersom det begynner å brenne mens juniorlaget trener. Beredskapsplaner må derfor inneholde en plan for kompetanseheving og øvelser med relevante personer.

I spørreundersøkelsen er det et oppfølgingsspørsmål til spørsmålet om kriseplan der vi spør klubbene om de årlig utfører krisehåndteringsøvelser og/eller kursing i håndtering av krisesituasjoner med relevante deltakere. Nå i ettertid ser vi burde ha gitt temaet større oppmerksomhet i spørreundersøkelsen ved å sette det som et hovedspørsmål, slik at datagrunnlaget hadde blitt større. En anbefaling til andre som utfører lignende prosjekter vil derfor være at det utarbeides en hypotese om at klubbene årlig gjennomfører beredskapsøvelser og/eller kursing i håndtering av krisesituasjoner med relevante deltakere. Ved å sette opp spørsmålet som hovedspørsmål ville det også vært mulig å

spørre om hvilke typer øvelser de gjennomfører. Ettersom kun klubbene som har en beredskapsplan ble spurt om dette i vår undersøkelse, velger vi å se bort fra dette spørsmålet i sluttevalueringen av hvor god beredskapsplanen er, selv om dette burde være et element.

De fleste fotballklubbene i Rogaland har ikke en beredskapsplan, og av de som faktisk har en plan har den ikke alt relevant innhold den burde ha hatt selv om den er nylig oppdatert. I tillegg kjenner ikke medlemmene i klubbene til hvor de kan finne den. Med litt informasjon fra ledelsen kan bevisstheten til medlemmene økes kraftig på kort tid. I tillegg vil beredskapsplanene bli veldig gode dersom klubbene samarbeider og hjelper hverandre med å tette hverandres “beredskapsplan-hull”. En klubb svarte positivt på alle spørsmålene, men selv den beste vil kunne ha forbedringspotensiale og dette vil spesielt kunne skje gjennom øvelser og oppdatering av planen.

#### Konklusjon:

Totalt sett blir hypotese A forkastet.

### **5.2 Hypotese B: “Klubbene har et internt beredskapsteam som har fått tilstrekkelig opplæring og kompetanse, eller eventuelt avtale med et eksternt beredskapsfirma”.**

#### Analyse hypotese B:

Det har en kostnad å investere i god beredskap, men dårlig eller ingen beredskap koster mer. Det er derfor overraskende at det kun er 8 av klubbene i undersøkelsen, dvs. 33%, som har et internt kriseteam. Kun en klubb støtter seg på et eksternt beredskapsfirma. Det interessante er at klubben som har avtale med et beredskapsfirma også har et kriseteam. Teamet deres mangler imidlertid opplæring, og de har kanskje derfor innhentet ekstern hjelp. Vårt videre utgangspunkt er derfor at denne klubben har et kriseteam med relevant erfaring. Med dette som utgangspunkt går vi ut ifra at det er 9 klubber som har et kriseteam, klubben som har innhentet ekstern hjelp er inkludert. I beregningene betyr dette at 3 av 9 klubber har kriseteam med relevant opplæring, totalt er dette  $0,333 * 0,333 = 0,111 = 11,1\%$ . Det betyr at det er 11,1% sannsynlighet for at en tilfeldig fotballklubb i

Rogaland har et kompetent beredskapsteam eller avtale med et beredskapsfirma. Dette er et skuffende lavt tall.

Som alt annet, kjøp av beredskapsressurser fra et eksternt beredskapsfirma er en kostnad. Det antas at dette er årsaken til at det kun er en klubb som har avtale med et beredskapsfirma. De andre klubbene har ikke ville prioritert å bruke økonomiske ressurser på ekstern kompetanse. God kompetanse i et beredskapsteam er imidlertid ikke avhengig av tilgang på eksterne ressurser, men den interne kompetansen må da være til stede for at kriseberedskapen skal være tilfredsstillende. Datamaterialet viser imidlertid at klubbene heller ikke bruker ressurser på dette.

Et billigere og godt alternativ er å lage en samarbeidsavtale med en eller flere klubber. De kan arrangere felles beredskapsseminar, sikkerhetsuke og/eller øvelser for å heve den interne kompetansen i hver klubb. Det er også mulig at mindre klubber danner en felles kompetanseenhet av egne ressurser, som i starten kan kjøpe ekstern kompetanse til de ikke lenger trenger ekstern støtte. Kompetanseenheten kan støtte den klubben som «eier» krisen. Utfordringen her kan være at sensitiv informasjon må deles i enheten, og ettersom den består av personer fra flere klubber er det mulig at noen klubber vil ha problemer med dette. En taushetserklæring kan evt. brukes.

En annen og kanskje mer alvorlig forklaring på at mange klubber ikke har beredskapsteam er at de ikke har sett det som nødvendig. Klubben som organisasjon eller personer med spesielt ansvar i klubben kan ha en oppfatning av at de ikke er truet av kriser, eller de lever med en risiko, og tenker at kriser håndteres når de kommer. En ROS-analyse ville ha hjulpet klubbene til å identifisere og synliggjøre de potensielle kriser, og dermed behov for beredskapskompetanse innad i klubbene. Klubbene har sannsynligvis ikke sett nødvendigheten av å gjennomføre en ROS-analyse, og dermed er status at de etter vår oppfatning ikke er forberedt på å tåle de krisene de nevner de kan bli utsatt for i spørreundersøkelsen.

En beredskapsløsning som innebærer potensielle risikoer som ikke er identifisert, ingen beredskapsplan eller en plan uten relevant innhold, eller ingen dedikerte personer med beredskapskompetanse eller -opplæring, er ingen god løsning hvis en krise oppstår.

Løsningen er ikke i henhold til vår beste praksis-modell og kan derfor ikke anbefales. Et argument for at det er utfordrende å opprettholde beredskapskompetanse i en klubb kan være at styremedlemmene normalt kun velges for to år av gangen, og halvparten av styret er på valg annethvert år (NTF, 2019). Det er imidlertid ikke krav til at personer i et beredskapsteam må tilhøre styret. Klubbene velger selv hvilke personer de vil knytte til seg, det kan være trenere, foreldre eller andre medlemmer de stoler på eller som har beredskapskompetanse. En slik løsning vil være fordelaktig ettersom eksempelvis foreldre ikke er på valg og derfor ofte, hvis interessen og engasjementet er der, kan sitte lenge i et beredskapsteam. Teamet vil da kunne bygge kompetanse og mer erfarne teammedlemmer vil kunne drive opplæring av de som er mindre erfarne. Ved utskiftninger i teamet bør klubben, som ved et ordinært styre, sikre at ikke alle går ut av teamet samtidig.

Datamaterialet viser, og det er også logisk at selv om det er flere klubber som har en beredskapsplan enn et beredskapsteam, så var det flere medlemmer i stikkprøven som kjente til beredskapsteamet enn beredskapsplanen. Dette gir mening dersom styret tenker at beredskapsplanen er et verktøy for beredskapsteamet, og beredskapsteamet er et verktøy for medlemmene. Dette virker også fornuftig dersom klubbledelsen tror at alle kjenner til og finner planen av den enkle grunn at den er tilgjengelig på klubbens nettside. Der kan den imidlertid være «godt gjemt» blant andre nyheter som for fotballelskere er mye mer spennende å lese. Pga. utskiftninger av personell i styre, ledelse, ev. beredskapsteam og medlemmer vil det være nødvendig å informere om beredskapsplanen og hvor den finnes før hver sesong starter. Ved å besøke nettsidene til de 4 klubbene som oppga link til sine beredskapsplaner, erfarte vi at det var enkelt å finne informasjon om styret/ledelsen, mens det var vanskelig å finne informasjon om et definert beredskapsteam. Det er ukjent hvilken begrunnelse som ligger til grunn for at beredskapsteamets kontaktinformasjon ikke ligger på samme frontside som styret. Uansett, det er mulig at informasjonen aldri blir etterspurt, og dermed ligger den kanskje gjemt i beredskapsplanen. Det er mulig at mange medlemmer tror at styret også er beredskapsteamet, noe som igjen vil skape usikkerhet om tallene fra stikkprøven kan være for høye. Datamaterialet fra klubb Alfa og Beta viser nemlig til at henholdsvis 50% og 29% av de spurte sa at de visste at klubben har et beredskapsteam. Samtidig vil det i noen klubber være korrekt at styret også beredskapsteamet.

For klubb Alfa er det nesten utelukkende spillere som har svart på spørsmålet om beredskapsteam i stikkprøven, så vi har ingen informasjon om forskjellen i svar fra spillere, foreldre og trenere. For klubb Beta er det interessant at det er en veldig stor differanse i trenernes svar i forhold til hva man logisk kunne forvente: 1 trener svarte positivt på alt, mens de 2 andre svarte negativt på alt. Blant foreldre og spillere i klubb Beta er fordelingen mellom hvem som kjenner til beredskapsteamet og hvordan kontakte dem veldig lik. Totalt sett betyr dette at det er overraskende liten forskjell på klubbene og informasjonen de tre ulike medlemsgruppene besitter.

#### Konklusjon:

Totalt sett blir hypotese B forkastet.

### **5.3 Hypotese C: “Klubbene har en talsperson under kriser som har fått korrekt opplæring og/eller har en veiledning lett tilgjengelig”.**

#### Analyse hypotese C:

Vi har i kap. 1.3 definert en talsperson som en person med ansvar for all kommunikasjon med media under og etter en krise, samtidig som at talspersonen ofte er en del av det interne beredskapsteamet. Vårt datamateriale kommer fra spørreundersøkelsen (ikke stikkprøven), og vi var interesserte i å se om klubbene har forstått at kvaliteten på kriseberedskapen er avhengig av at det settes av ressurser til dette arbeidet. En interessant observasjon er at 83% av klubbene som svarte på spørreundersøkelsen har en talsperson. Dette er et forholdsvis høyt tall, og det kan tyde på at klubbene er klar over medias rolle og betydning for blant annet klubbens omdømme. Av de nevnte klubbene er det kun 45% som har fått opplæring eller har en veiledning lett tilgjengelig. Det overrasker at det er hele 55% som ikke har en talsperson med opplæring og/eller en veiledning å støtte seg på. Vår erfaring er at media kan være pågående og ivrige for å få tak i informasjon, og for en talsperson som ikke er opplært vil det være lett å trå feil, eksempelvis i forhold til personvern, sensitiv informasjon om kriserammede personer eller å gi feil eller for mye informasjon om saken. Det kan få negative konsekvenser, som med gode opplæring kunne vært unngått.



Vi har tidligere vist til Viking fotballklubb og argumentert for at talspersoner bør innlemmes i klubbens beredskapsplan og knyttes til beredskapsteamet. Vårt datamateriale viser som nevnt at 45% av klubbene har en beredskapsplan, mens kun 33% av de samme har et kriseteam. Dette har ingen sammenheng med om klubben har en talsperson, ettersom spørsmålene om beredskapsplan og talsperson er uavhengige spørsmål. Det er 83% av klubbene som har en talsperson, men vedkommende tilhører ikke nødvendigvis beredskapsteamet.

I hypotese C tar vi utgangspunkt i at med dagens mediebilde har de fleste klubber en talsperson som har medietrening og/eller en veiledning å forholde seg til. Vår beste praksis-modell har et eget punkt som går på kommunikasjonsplan og utpeking av talsperson med kompetanse, og bruk av modellen ville derfor vært en fordel å benytte.

Hypotese C vil derfor bli avkreftet dersom det er unormalt for klubbene å ha en talsperson og/eller talspersonen hverken har fått medietrening eller har en veiledning lett tilgjengelig. Med utgangspunkt i at 83% av klubbene har en talsperson ville hypotesen imidlertid sett sterk ut dersom klubbene har en talsperson uavhengig av medietrening eller veiledning lett tilgjengelig. Av de 83% som har en talsperson er det imidlertid kun 45% som har fått opplæring. Sannsynligheten for at en tilfeldig fotballklubb i Rogaland har en kompetent talsperson er dermed  $0,83 * 0,45 = 0,3735 = 37,35\%$ . I spørsmålet i spørreundersøkelsen tok vi ikke hensyn til en talspersons personlige erfaringer, slik at dette tallet kan være lavere enn det i virkeligheten er.

#### Konklusjon:

Totalt sett blir hypotese C forkastet.

### **5.4 Hypotese D: “Kvalitetsklubber er bedre rustet til å håndtere kriser enn fotballklubber som ikke er kvalitetsklubber”.**

#### Analyse hypotese D:

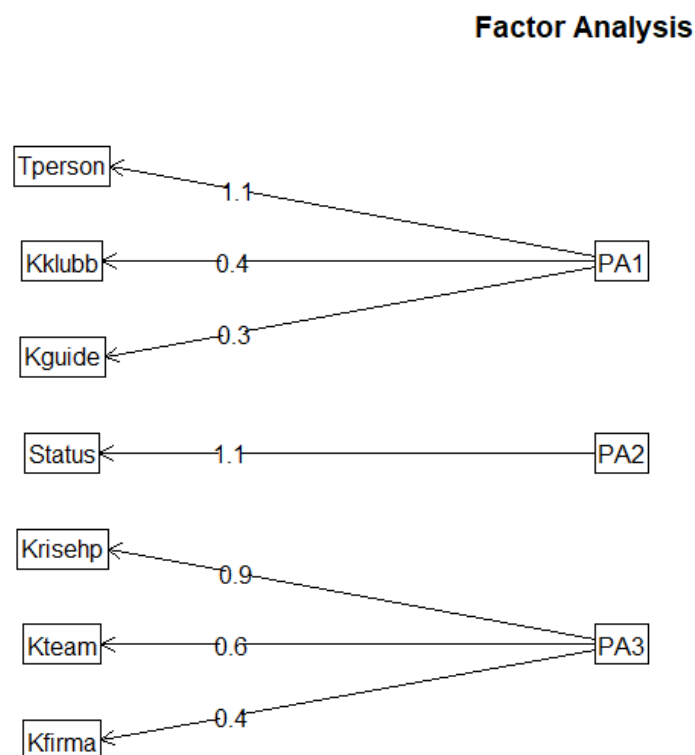
I kap.1.3 har vi definert kvalitetsklubb som fotballutvikling i regi av klubb, krets og forbund. NFF har introdusert kriterier på tre nivåer, som definerer kvaliteten i klubben. Respondentene i spørreundersøkelsen fikk spørsmål om klubben deres er en sertifisert

kvalitetsklubb, eller i prosess til å bli en kvalitetsklubb. I vår analyse er klubber som er i prosess for å bli kvalitetsklubber regnet med i gruppen av klubber som ikke er kvalitetsklubber. Vi antar, og vil analysere dette i noe grad mot slutten av hypotesen, at resultatene vil være annerledes dersom prosess-klubbene hadde blitt slått sammen med kvalitetsklubbene eller blitt helt utelatt fra sammenligningen. Begrunnelsen for valget er usikkerhet rundt hvor langt hver enkelt klubb i prosess har kommet. Vi har derfor valgt å følge det offisielle skillet, kvalitetsklubb eller ikke, men ser at vi kanskje også burde ha spurt om hvilket nivå de ulike kvalitetsklubbene var på og videre sortere etter dette for en grundigere studie av effekten av å være en kvalitetsklubb. Vi har observert at noen klubber er i prosess i flere år, og det er derfor rimelig å anta at noen klubber kanskje ikke vil komme i mål med å bli en kvalitetsklubb i det hele tatt. Videre i oppgaven vil begrepet ikke-kvalitetsklubb dermed også innbefatte klubber i prosess til å bli en kvalitetsklubb.

En kvalitetsklubb skal skape trygge rammer gjennom fokus på aktivitet, organisasjon, kompetanse og verdier. Ved å være en del av kvalitetsklubb-systemet vil klubbene bli stilt krav til, måtte forholde seg til retningslinjer, men også få tilgang til veiledninger, maler, presentasjoner, brosjyrer etc. Hypotesen D vil være en sterk bidragsyter når vi skal svare på vår problemstilling om hvor godt organiserte lokale fotballklubber i Rogaland er til å håndtere kriser. Vi tar utgangspunkt i at dersom kvalitetsklubber skal være bedre rustet til å håndtere kriser enn fotballklubber som ikke er kvalitetsklubber må de ha et beredskapssystem som dekker blant annet beredskapsplan, kriseteam, kompetanseheving ift. opplæring, kursing øvelser etc. Et spørsmål i spørreundersøkelsen som spesielt vil bidra i denne vurderingen er i hvilken grad klubben er forberedt på å håndtere en krisesituasjon. Vi forventer at en kvalitetsklubb har et system og planer for dette.

For å sette kvalitetsklubber og ikke-kvalitetsklubber opp mot hverandre har vi valgt å først se på hva klubbene har brukt ressurser på og deretter sette kvalitetsklubbenes beredskapsplan, beredskapsteam og talspersoner opp mot ikke-kvalitetsklubbene. Av relevante hovedspørsmål valgte vi spørsmålene om klubbene var en kvalitetsklubb, om de hadde en beredskapsplan, et beredskapsteam, avtale med et beredskapsfirma, en talsperson, kjente til klubbguiden på nett og deres egenvurdering av status. Vi brukte statistikkprogrammet R, ved hjelp av faktoranalyse, til å anbefale og sortere hovedspørsmålene i grupper ut fra deres relasjoner. Vanligvis hjelper dette med å avdekke

et mønster der de ulike gruppene har tydelige fellestrekk, se figur 30. Inndelingen sier at det er en samvariasjon mellom om klubbene har en beredskapsplan, beredskapsteam og avtale med et beredskapsfirma. Dette er sannsynligvis fordi de fleste svarene her var negative. I tillegg har den gruppert kvalitetsklubbsspørsmålet sammen med spørsmålet om en klubb har en talsperson og om de kjenner til klubbguiden, sannsynligvis fordi de fleste her svarte positivt. Den har satt status for seg selv ettersom denne tydeligvis ikke har en samvariasjon med noen av de andre kategoriene. Den burde i teorien ha vært relatert til flere av de andre spørsmålene og sier noe om hvor forberedt en klubb føler seg, og er ikke basert på hvilke elementer de har brukt ressurser på. Negativt svar har i analysen fått verdien 0, mens positivt svar har fått verdien 1. Status ble angitt som en skala fra 0 til 4, selv om ingen klubber valgte høyere enn 4, “i større grad”.



Figur 30. Faktoranalyse som grupperer svarmønstre med samvariasjon. Den tar ikke hensyn til kausalitet.

Vi har kjørt en regresjonsanalyse av hvert hovedspørsmål med hensyn til om de er kvalitetsklubber, og resultatet viser kvalitetsklubbers samhandling med disse separat fra hverandre. I tabell 8 visualiseres dette. Om en klubb er en kvalitetsklubb og om de har en

talsperson isolert sett har det sterkeste forholdet, med et signifikansnivå på 1%. Det kommer også frem at det er en svak sammenheng mellom om en klubb er en kvalitetsklubb og har en beredskapsplan, og et negativt forhold mellom kvalitetsklubber og klubbens subjektive oppfatning av egen helhetlig beredskap. Pr. definisjon burde kvalitetsklubbene vært best forberedt, men kanskje et gammelt ordtak passer her: “Jo mer man lærer, desto bedre forstår man hvor lite man vet”. Kvalitetsklubbene er kanskje mer bevisste på hva som forventes, men opplever at de ikke strekker til. Vi observerer at kjennskap til klubbguiden og om klubbene har et beredskapsteam eller avtale med et beredskapsfirma er ubetydelig.

kvalitetsklubb-sammenhenger 2	
Dependent variable:	
-----	
kk1ubb	
-----	
Tperson	1.573*** (0.524)
kguide	-0.088 (0.445)
Status	-0.465** (0.204)
Krisehp	0.898* (0.427)
Kteam	-0.391 (0.471)
Kfirma	-0.463 (0.794)
Constant	0.400 (0.490)
-----	
Observations	22
R2	0.504
Adjusted R2	0.305
Residual Std. Error	0.723 (df = 15)
F Statistic	2.537* (df = 6; 15)
-----	
Note:	*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Tabell 8. Regresjon av kvalitetsklubber med hensyn til hovedspørsmålene.

Ser vi på en regresjon av kvalitetsklubber i system med alle hovedspørsmålene istedenfor sammen med hvert enkelt hovedspørsmål, blir det kausale forholdet kvalitetsklubbene hadde til beredskapsplaner og egenvurdert status ubetydelig. Det eneste forholdet som fortsatt er relevant er en samvariasjon mellom om en klubb er kvalitetsklubb og om disse har en talsperson. Vi kan altså si med 5% signifikansnivå at det er mer sannsynlig at en kvalitetsklubb har en talsperson enn at en ikke-kvalitetsklubb har det, se tabell 9. Dette sier imidlertid ingenting om hvem som har de beste talspersonene.

Kvalitetsklubb-sammenhenger						
	Dependent variable:					
	Tperson (1)	Kguide (2)	Status (3)	Krisehp (4)	Kteam (5)	Kfirma (6)
Kklubb	0.230** (0.088)	0.103 (0.099)	-0.138 (0.248)	0.172 (0.121)	0.167 (0.117)	0.006 (0.055)
Constant	0.609*** (0.109)	0.724*** (0.123)	2.034*** (0.309)	0.207 (0.150)	0.167 (0.145)	0.040 (0.068)
observations	22	22	22	22	22	22
R2	0.255	0.052	0.015	0.092	0.092	0.001
Adjusted R2	0.218	0.004	-0.034	0.047	0.047	-0.049
Residual Std. Error (df = 20)	0.349	0.394	0.988	0.481	0.465	0.218
F Statistic (df = 1; 20)	6.861**	1.091	0.308	2.035	2.028	0.011
Note:	*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01					

Tabell 9. Regresjon av hovedspørsmålene med hensyn til om de er kvalitetsklubber eller i prosess/ikke en kvalitetsklubb.

For beredskapsplaner tok vi med hvor mange krisesituasjoner som var definert i planen, om den var oppdatert, om den sa hvem som skulle kontaktes og hvilke tiltak som skulle iverksettes, underveis og etter loggføring og evaluering, personaloppfølging og egenvurdering. Ved å bruke samme metode sammenlignet vi kvaliteten på beredskapsplanene til kvalitetsklubber og ikke-kvalitetsklubber og så at datasettet ikke bestod validitetstestene og dermed ikke kunne gi en god analyse. Dette er sannsynligvis fordi vi har for lite data. Vi forsøker derfor en enklere metode: vi gir hvert svar en score som tidligere, som vi for kvalitetsklubber og ikke-kvalitetsklubber legger sammen separat, for deretter å finne gjennomsnittene for hver gruppe, som vist i tabell 10. Tallene i kvalitetsklubb kolonnen og egenvurderingen er ikke medregnet. Scoren blir svært påvirket dersom hver krise som er definert i beredskapsplanen får ett poeng. Vi ser at kvalitetsklubbene generelt scorer litt flere poeng, men deres beredskapsplaner totalt sett definerer for få kriser til at vi kan trekke en konklusjon om at kvalitetsklubber har en bedre eller dårligere beredskapsplan enn ikke-kvalitetsklubber. Her er det likevel verdt å nevne at det i hovedsak var klubbene som var i prosess til å bli kvalitetsklubb som trakk opp scoren til ikke-kvalitetsklubbene. Vi tolker dette slik at kvalitetsklubb-programmet sannsynligvis har en positiv innvirkning på kriseberedskapen til klubbene. Det er derimot negativt at dette også kan bety at klubbene slutter å strebe etter å bli bedre med en gang de har kommet inn i kvalitetsklubb-systemet. Vi har valgt å fremheve dette fordi vi ser liten forskjell på klubber som er i prosess til å bli kvalitetsklubber og de som er sertifiserte kvalitetsklubber. En studie av kravene som stilles til sertifiserte kvalitetsklubber, fra

konseptet ble opprettet til i dag, ville kunne gitt et svar på dette. Det ville i studien vært interessant å se om de klubbene som har vært sertifiserte lengst, i praksis etterlever kravene eller om kvalitetsklubb-programmet kun er et “program på papiret”.

kklubb	ksituasjoner	oppdatert	kontaktes	begrense	underveis	etterkant	persoppf	egenvurdering	total	score
1	6	1	1	1	1	1	1	0	12,00	40,00
1	8	0	1	1	1	0	1	0	11,00	8 <- snitt
0	6	0	1	1	1	0	0	1	10,00	
1	3	0	0	0	0	0	0	0	3,00	35,00
0	6	1	1	1	0	0	0	0	8,00	8,75 <- snitt
0	11	1	0	0	0	1	0	1	14,00	
1	6	1	1	1	1	1	0	1	11,00	
1	0	1	1	1	1	0	0	0	3,00	-0,75 <- differanse
0	1	1	0	0	0	0	0	0	3,00	
kklubb	ksituasjoner	oppdatert	kontaktes	begrense	underveis	etterkant	persoppf	egenvurdering	total	score
1	0	1	1	1	1	1	1	0	6,00	17,00
1	0	0	1	1	1	0	1	0	3,00	3,4 <- snitt
0	0	0	1	1	1	0	0	1	4,00	
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	11,00
0	0	1	1	1	0	0	0	0	2,00	2,75 <- snitt
0	0	1	0	0	0	1	0	1	3,00	
1	0	1	1	1	1	1	0	1	5,00	
1	0	1	1	1	1	0	0	0	3,00	0,65 <- differanse
0	0	1	0	0	0	0	0	0	2,00	

1=ja 0=nei tallet under ksituasjoner er antall kriser definert i beredskapsplanen.

Tabell 10. Score-utregninger for sammenligning av kvalitetsklubbers og ikke-kvalitetsklubbers beredskapsplaner, med og uten hensyn til antall definerte kriser.

Vi velger nå å trekke frem klubber som har et beredskapsteam, studere hvem som har et opplært team for deretter å se hvilken betydning det har at en klubb er kvalitetsklubb. Vår score-modell viser at kvalitetsklubbenes beredskapsteam er marginalt bedre opplært enn ikke-kvalitetsklubbers beredskapsteam. Ved å gjenta prosessen, dvs. se på hvem som har en talsperson, studere de klubber som har gitt personen medietrening og sammenligne dette med om de er kvalitetsklubber eller ikke, får vi et omvendt resultat. Tabell 11 illustrerer nemlig at ikke-kvalitetsklubber har en noe høyere andel av talspersoner med medietrening enn kvalitetsklubber. Som i tidligere analyser er det igjen klubbene som er i prosess til å bli kvalitetsklubber som drar opp snittet til ikke-kvalitetsklubbene.

Kklubb	team	opplært	talsperson	opplært		Score teamopplært		Score talsperson opplært
1	1	1	1	0		2		1
1	1	1	1	0		0,666667 <- snitt		0,125 <- snitt
1	0	0	1	0				
1	0	0	1	0				
1	0	0	1	1				
1	1	0	1	0				
1	0	0	1	0				
1	0	0	1	0				
1	0	0	0	0				
0	0	0	1	0				
0	0	0	1	0				
0	0	0	1	1				
0	0	0	0	0				
0	0	0	1	1				
0	1	0	1	0				
0	0	0	0	0				
0	0	0	0	0				
0	0	0	0	0				
0	0	0	1	1		1		7
0	1	0	1	1		0,25 <- snitt		0,636364 <- snitt
0	1	0	1	0				
0	0	0	1	1				
0	1	1	1	1		0,416667 <- differanse		-0,51136 <- differanse
0	0	0	1	1				
1 = Ja	0 = Nei							

Tabell 11. Score-utregninger for sammenligning av kvalitetsklubber og ikke-kvalitetsklubber sine beredskapsteam og talspersoner.

Trenden er at klubber i prosess til å bli sertifiserte kvalitetsklubber trekker opp snittet til ikke-kvalitetsklubbene. Det betyr at dersom klubber i prosess hadde vært plassert i gruppe med kvalitetsklubber gjennom hele analysen ville resultatet vært mer positivt for hypotesen. Samme resultat ville vi sannsynligvis ha fått dersom vi hadde utelukket klubbene i prosess fra alle utregninger. Det ville ha betydd at andelen kvalitetsklubber, som er bedre rustet til å håndtere kriser, ville blitt mye større enn andelen ikke kvalitetsklubber. Vi tolker analyseresultatet slik at ettersom kvalitetsklubb-programmet i seg selv gjør fotballklubbene mer fokusert på kriseberedskap, vil det generelle beredskapsnivået i fotballen over tid heves dersom flere klubber blir sertifiserte kvalitetsklubber.

Konklusjon:

Totalt sett blir hypotese D bekreftet.

## 5.5 Egenvurdering

På bakgrunn av våre fire antatte hypoteser og datamateriale innhentet via spørreundersøkelse/stikkprøve har vi konkludert med at klubbenes egenvurderinger er ganske virkelighetsnære. De fleste fotballklubbene i Rogaland mener de i større eller middels grad er forberedt til å håndtere en krisesituasjon. Et av de beste eksemplene på dette er at det kun er 56% av de som har en beredskapsplan som har tiltak som skal begrense skadeomfanget i planen. Det kan selvsagt bety at planene deres i hovedsak er basert på forebyggende tiltak, men vi mener likevel at tallet er for lavt. Vi håper samtidig at bildet viser en ærlighet i besvarelsene, og vi ser ut ifra alle resultatene at klubbene totalt sett er under middels godt forberedt til å håndtere kriser, selv om de er gode på noen spesifikke kriser (figur 12).

Et interessant spørsmål for oss er om undersøkelsen har bidratt til om noen klubber har blitt klar over deres egen situasjon eller om de var klar over sin status før undersøkelsen. Dette spørsmålet kunne vi ha fått svaret på dersom vi hadde stilt spørsmålet om egenvurdering i starten og slutten av spørreundersøkelsen. Dersom den første antakelsen stemmer har undersøkelsen forhåpentligvis ført til en oppvåkning for mange klubber, mens dersom det siste er mer riktig er det bra at så mange klubber har en forståelse for sin egen kriseberedskap og risikoprofil. Det er likevel betenkelig at flere klubber ikke har sett at de har mangler i sin organisering for å håndtere kriser.

Vi står i en pandemi, og dette kan selvsagt også ha påvirket både svarene og svarprosenten. For det første, stadige endringer i smittesituasjonen har ført til at denne krisen har vært utfordrende for hele samfunnet. Fotballklubbene har måtte brukt ressurser på å implementere stadig nye krav og retningslinjer. Vår antagelse er at det kan ha gått ut over kriseberedskapen for andre typer kriser. For det andre, følelsen av hjelpeløshet blant utallige begrensninger satt av hensyn til liv og helse, kan være en medvirkende årsak til at klubbene svarte lavere enn de kanskje ville ha gjort etter en lengre periode uten kriser.



## 6. KONKLUSJON OG ANBEFALINGER

### 6.1 Konklusjon

Hovedkonklusjonen i oppgaven er at fotballklubbene i Rogaland har store forbedringspotensialer når det gjelder organisering for å håndtere kriser. Fotballklubbene som ikke er sertifiserte kvalitetsklubber har imidlertid større utfordringer enn de klubbene som er kvalitetsklubber eller i prosess til å bli dette. Vi oppsummerer oppgavens hovedfunn sett i forhold til fire hypoteser og problemstillingen.

Få klubber følger vår beste praksis-modell, som består av hovedelementene ROS-analyse, beredskapsplan, øvelser, beredskapsteam og talsperson med opplæring/kompetanse. Organisering og beredskap for å håndtere krisesituasjoner er avhengig av type krise. De fleste klubbene har beredskapsplaner for å håndtere pandemi, vold, trakassering og overgrep, men det er nesten ingen som har planer for kriser som terrorisme, hacking, lekkning av sensitiv informasjon og tap av sponsorer. Med bakgrunn i dette er det usikkert om klubber har gjennomført en ROS-analyse i forkant av utarbeidelse av beredskapsplanen.

Det generelle beredskapsnivået vurderes som middelmådig, basert på følgende:

- Rett under halvparten av beredskapsplanene mangler tiltak for å begrense skadeomfanget.
- Godt over halvparten av klubbene har ikke rutiner for rapportering, loggføring, og evaluering underveis og etter hendelsen.
- Kun halvparten av klubbene har oppfølgingsrutiner for kriserammede personer.
- Kun en klubb gjennomfører årlig beredskapsøvelser eller kursing.
- Ca. 10% sannsynlighet for at en tilfeldig fotballklubb i Rogaland har et kompetent beredskapsteam eller avtale med et beredskapsfirma.
- De fleste klubbene har en talsperson, men under halvparten av dem har ikke fått opplæring eller en veiledning å forholde seg til.
- Styret i klubbene trodde at medlemmene kjente til beredskapsplanen, mens stikkprøven viste at det var få som hadde kjennskap til den.

Vi har derfor konkludert med at de fleste fotballklubbene i Rogaland **ikke** har

- en kriseberedskapsplan med relevant innhold, som er oppdatert og lett å finne
- et internt beredskapsteam som har fått tilstrekkelig opplæring og kompetanse, eller eventuelt avtale med et eksternt beredskapsfirma
- en talsperson under kriser som har fått korrekt opplæring og/eller har en veiledning lett tilgjengelig

Det er imidlertid positivt å kunne informere om at kvalitetsklubber er noe bedre rustet til å håndtere kriser enn fotballklubber som ikke er kvalitetsklubber. Dette gjelder også klubber som er i prosess til å bli kvalitetsklubber, ref. NFFs program.

Vi mener at våre resultater er generaliserbare, dvs. at de kan gjelde for en større gruppe, som fotballklubber i Norge og ikke bare Rogaland. Bakgrunnen for dette er at norske fotballklubber har felles krav fra NFF, samtidig som vi har dokumentert at under halvparten av klubbene i Rogaland har en beredskapsplan, noe vi mener kan overføres til fotballklubber i Norge.

## **6.2 Anbefalinger**

I oppgaven synliggjør vi at organiseringen av kriseberedskapen hos fotballklubber i Rogaland, og sannsynligvis også i Norge, absolutt kan bli bedre. Vi tillater oss og komme med noen anbefalinger.

### 6.2.1 Anbefalinger til fotballklubbene

#### Bruk av beste praksis-modell

Vi anbefaler at klubbene bruker vår beste praksis-modell, ref. kap. 2.6. Ved å bruke denne vil de bli bedre forberedt hvis en krise inntreffer. Det er viktig at kriseplanen bygger på en ROS-analyse og at den inneholder identifiserte kriser og tiltak, som både forebygger og begrenser skadeomfanget ved hver type krise. Planen må være oppdatert til enhver tid, som betyr spesielt etter opplevde kriser og øvelser, og beredskapsteamet må fungere. Alle i klubben bør ha kjennskap til hvordan klubben håndterer en krise. Vi anbefaler til slutt at medlemmene, i hovedsak spillere, foreldre og trenere blir gjort oppmerksomme på beredskapsplanen og beredskapsteamets eksistens og lokasjon.

### Deling av erfaring

Noen klubber har utviklet HMS-bøker, som omhandler kriseberedskap, blant annet Viking, Brodd, Forus og Gausel IL. Vi forstår at en beredskapsplan kan inneholde noen sensitive opplysninger, men de nevnte håndbøker er gode maler som kan være til hjelp for andre, som skal utarbeide en HMS-håndbok. Med innføring av kvalitetsklubb-systemet bidrar NFF også med veiledninger, maler, presentasjoner og brosjyrer.

Vi anbefaler at klubbene samarbeider i forbedringsarbeidet med kriseberedskap på lokalt nivå, men gjerne med støtte fra NFF sentralt. Det er grunnleggende at hver klubb har en beredskapsplan, men det viktigste er kanskje de erfaringer hver klubb gjør når de opplever en krise. De «gode» klubbene bør løfte de klubbene som har et større forbedringspotensiale, samtidig som de som allerede har en beredskapsplan vil kunne få friske innspill fra de som ikke har en beredskapsplan. Totalt sett vil dette løfte kriseberedskapen innen fotballen og et passende ordtak er at “Du skal lære av andre sine feil, for livet er for kort til å gjøre alle selv”.

Et godt beredskapssystem krever et kompetent beredskapsteam og en talsperson med medietrening. Vi anbefaler at klubbene løfter sin kompetanse med kursing og årlige øvelser. Klubbene og/eller kretsen kan arrangere beredskapsseminar eller sikkerhetsuke en gang pr. år der de kan dele erfaring og evt. kjøre felles øvelser. Dette kan skje i begynnelsen av året, slik at de er bedre forberedt når sesongen starter.

### 6.2.2 Anbefalinger til NFF

#### Bruk av beste praksis-modell

Vi viser her til vår beste praksis-modell, som vi anbefaler at fotballklubber i Norge bruker, ref. kap. 2.6.

#### Krav om beredskapsplan

Norges Fotballforbund stiller i dag kun krav om at kvalitetsklubber skal ha en beredskapsplan, som dekker overgrep og trakassering (kvalitetsklubb nivå 1), samt spilleavhengighet og kampfiksing (kvalitetsklubb nivå 2). Vi anbefaler at det legges inn et

krav om at klubbene i Norge skal ha en beredskapsplan, som bygger på en ROS-analyse. Hver klubb, i hvert fall kvalitetsklubbene, må dermed først identifisere sine kriser, før de vurderer hvilke forebyggende og skadebegrensende tiltak som er nødvendige.

### Kunnskapsbase

En kunnskapsbase for kriseberedskap kunne vært en ideell plattform hvor klubbledelsene kan dele beredskapsplaner, spørsmål og erfaringer. Dette ville kunnet hjelpe klubbene til å utarbeide bedre beredskapsplaner, opplæringsprogram for beredskapsteamet og talspersonen, samt planlegge og dele erfaringer fra beredskapsøvelser.

### Oppfølging av kvalitetsklubber

Vi anbefaler at NFF har en tett oppfølging av eksisterende kvalitetsklubber. De må sørge for at forbedringsarbeidet ikke stopper opp etter at klubbene har blitt kvalitetsklubber, samt sikre at klubbene etterlever det som står i kravene til kvalitetsklubb. Klubber som er i prosess med å bli en kvalitetsklubb bør «pushes» for å komme opp på det nivå som kreves av en kvalitetsklubb.

## **6.3 Egne erfaringer og læring**

Det har vært interessant og lærerikt, men krevende å skrive en bachelor, og her ønsker vi å dele av våre erfaringer og hva som har gitt oss størst læring.

### Teori

Det var noe utfordrende å finne relevant teori og tidligere forskning som omhandlet forberedelsesfasen til krisehåndtering for fotballklubber, eller kartlegginger av lokale fotballklubbers organisering for å håndtere kriser. Vi hadde forventet at NFF eller Rogaland Fotballkrets stilte krav om at fotballklubber skal ha beredskapsplan basert på en ROS-analyse, og ble overrasket da dette ikke er tilfelle. Vi er likevel positive til det ser ut til at noen klubber har HMS-håndbøker, som dekker noe krisehåndtering.

Det var spennende å utvikle en egen beste praksis-modell, og vi erfarte at modellen var den største bidragsyter til oppbyggingen av teorikapitlet.

Vi erfarte at når vi arbeidet med spørsmålene i spørreundersøkelsen/stikkprøven og hypotesen så gikk diskusjonene frem og tilbake før vi endte opp med fire hypoteser. Samarbeidet med Rogaland fotballkrets førte til at vi fikk inn den siste hypotesen, som vi vurderer er en av de viktigste hypotesene, sammen med hypotesen om beredskapsplan.

### Metode

Koronasituasjonen gav føringer for metodevalg. Valget falt på digital spørreundersøkelse pga. risikoen for egen-smitte og smitte til andre. Stikkprøven ble noe begrenset grunnet restriksjoner ved opphold på offentlige plasser, eksempelvis treningsfelt. Det var ikke praktisk mulig å ta stikkprøver fra ulike kohorter i hver klubb. Flere personlige oppmøter på treningsfeltet ble ikke utført pga. vedvarende og økende smittetrykk.

Rogaland fotballkrets ble en viktig samarbeidspartner for å få tilgang til respondenter, samtidig som de støttet oss med annen god informasjon. Det opplevdes også fint at vi kunne bidra til at kretsen får mer informasjon om status på kvalitetsklubb-arbeidet.

Vi lærte veldig mye av å bruke spørreundersøkelse som verktøy. Totalt sett er imidlertid vår oppfatning at den interne validiteten kunne vært høyere dersom vi hadde hatt mer erfaring med spørreundersøkelse som kvantitativ metode. Vi ser i ettertid at det ville vært en fordel om vi i bearbeidelsen av spørreundersøkelsen testet den ut på noen testpersoner for å vurdere dens funksjon og effekt på problemstillingen. Vi ville da hatt mulighet for å endre rekkefølgen, eventuelt gjøre spørsmålene obligatoriske og forbedre innholdet i de ulike spørsmål. Et alternativ ville vært i større grad å «sparre med» eller prøve den ut på noen fra kretsstyret i NFF Rogaland.

Vi burde ha gitt tydeligere informasjon om anonymitet ved utsendelse av spørreundersøkelsen. Kretsen fikk informasjon om at klubbens besvarelse ville bli anonymisert, men ved en misforståelse ble dette ikke videreformidlet til klubbene.

Respondentene i spørreundersøkelsen kunne velge om de ville legge inn klubbnavn eller om de ville være anonyme. I ettertid ser vi at vi kunne hatt obligatorisk innleggelse av klubbnavn siden svarene uansett ble anonymisert for offentligheten. Vi burde bedt om innleggelse til slutt i undersøkelsen sammen med spørsmål om de ønsket å få tilsendt

bacheloroppgaven. Sammen med informasjon om anonymitet ville sannsynligvis flere ha gitt informasjon om klubbnavn og bedt om oppgaven.

### Datainnsamling

I arbeidet med prosjektoppgaven gjorde vi mange vurderinger relatert til utformingen av spørreundersøkelsen, og den ble sikkert revidert minst 20 ganger før utgivelse. Dette førte likevel til at vi fikk færre fullstendige svar til å gjennomføre alle analysene enn vi hadde sett for oss. Vi mener derimot at denne oppgaven er et godt grunnlag for videre forskning innen samme tema.

Vi har erfart viktigheten av at spørsmålene er presise når de sendes ut. Et eksempel er når vi i spørreundersøkelsen spurte om krisehåndteringsplanen på en tilstrekkelig og tydelig måte sier hva som bør gjøres for å begrense skadeomfanget ved hver type krise. Vi har i spørsmålet ikke vært tydelige nok på skillet mellom forebyggende og skadebegrensende tiltak, men det er mulig at klubbene tok dette skillet bokstavelig. De kan ha svart ha svart at de ikke har tiltak for å begrense skadeomfanget, mens de muligens har forebyggende tiltak i planen.

Det vil alltid være en sannsynlighet for at noen misforstår spørsmål. Vi opprettet og sendte ut spørreundersøkelsen før vi helt konkret hadde bestemt hvordan vi skulle bruke de ulike begrepene i forskningsprosjektet, ref. definisjoner i kapittel 1.3. Vi har i etterkant reflektert over rekkefølgen og ordlyden på spørsmålene i spørreundersøkelsen og ser at de kunne vært bedre pedagogisk utformet, noe som vi oppdaget etter spørreundersøkelsen var distribuert. Endringer etter distribuering er mulig, men det var ikke aktuelt ettersom vi var klar over at de fleste besvarelsene kommer i løpet av de 2-3 første virkedagene.

Det er et dilemma om hvor mye informasjon en ønsker innsamlet versus hvor stor undersøkelsen skal være. Et spørsmål som uansett burde vært med er spørsmålet om klubber har gjennomført en ROS-analyse før utarbeidelse av beredskapsplanen.

Ved flere anledninger har respondenter svart på hovedspørsmålet, men unnlatt å svare på flere oppfølgingsspørsmål. Det burde ha vært obligatorisk å svare på alle spørsmålene i spørreundersøkelsen. Det ville sannsynligvis ført til en høyere svarprosent på

oppfølgingsspørsmålene. Det er likevel en liten sannsynlighet for at færre ville ha svart på spørreundersøkelsen totalt sett, eller avbrutt underveis.

Respondentene i stikkprøven var positive og vi antar at en av grunnene var at det var kun fem ja/nei spørsmål. Det var en fordel at vi hadde kjennskap til fotballmiljøet og visste at det var fornuftig å besøke treningsfelt etter at treningene var avsluttet. Det ga positivt utslag på svarprosenten ettersom de fleste respondenter sa ja til å stille opp.

### Analyse/diskusjon

Vår oppfatning er at vi fikk innhentet et godt datagrunnlag å jobbe med. Det var litt krevende å sikre at utregningene ble korrekte, men vi mener til slutt at vi løste dette ved å være strukturerte og nøyaktige.

En utfordrende og nyttig diskusjon var om når hypotesene skulle forkastes eller bekreftes. Dette ble diskutert opp mot oppgavens validitet og reliabilitet. Vi forstod viktigheten av at dette ble gjort riktig ettersom bekreftelse eller avkreftelse av hypotesene var det viktigste bidraget til godheten av kriseberedskapen til fotballklubbene i Rogaland. Vi erfarte at det ikke kun er prosenttallet i de enkelte spørsmål som har betydning, men sammenhengen mellom flere spørsmål og vurderinger ift. dette.

Avslutningsvis og kanskje den viktigste erfaringen er at vi opplevde at et godt samarbeid mellom oss studenter og videre med veileder ga oss tryggheten på at vi ville komme i mål med oppgaven.

## **6.4 Forslag til videre studier**

Kvalitetsklubb-systemet ble innført i 2014 med mål om bedre struktur, gode verktøy og planer. NFF skriver på sin nettside at «Arbeidet, resultatet og erfaringene av dette viser at konseptet har truffet med tanke på både metode og innhold, så langt» (NFF, 2021).

Vi har tidligere nevnt at det har vært utfordrende å finne tidligere kartlegginger av lokale fotballklubbers organisering for å håndtere kriser. Det er mulig at NFF eller Rogaland Fotballkrets sitter på denne type informasjon, men vi har ikke hatt tilgang til denne informasjonen. Videre forskning på fotballklubbers beredskap i andre fylker vil naturligvis

være av relevans. Det vil støtte arbeidet med å se hvor godt organiserte andre fotballklubbene i Norge er til å håndtere kriser og evt. komme til en landsdekkende konklusjon.

Det ville vært interessant å ha sett resultatet av en “kvalitetsstudie” av de samme klubbene i fremtiden. En slik studie kunne sett på etterlevelsen av kvalitetsklubb-programmet og analysert om klubbene har utviklet seg og blant annet forbedret kriseberedskapen.

Det vil også være mulig å gjennomføre en tilsvarende studie innenfor andre idretter. Område- og organisasjonstilpasninger må imidlertid tas hensyn til pga. at lovverk som dikterer minimumskravene og organisering, samt vurderinger for hvilke kriser som er relevante vil kunne være annerledes.



## LITTERATURLISTE

Aven, T. (2019, 27. september) Sannsynlighet. *Snl.no*. Hentet fra <https://snl.no/sannsynlighet>

Blindheim, S. (2005) Metode. *Olympiatoppen.no*. Hentet fra <https://www.olympiatoppen.no/fagstoff/basistrening/hovedfagsoppgave/page9581.html>

Brudvik, M. (22.10.2010). ROS-analyse. *Helsebiblioteket.no*. Hentet fra: <https://www.helsebiblioteket.no/221957.cms>

Dahlum, S. (2021, 9. mars). Validitet. *Snl.no*. Hentet fra <https://snl.no/validitet>

Direktoratet for Samfunnssikkerhet og Beredskap, DSB. (2006). Grunnbok i planlegging, gjennomføring og evaluering av øvelser; *Grunnbok: introduksjon og prinsipper*. Hentet fra [https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/risiko-sarbarhet-og-beredskap/ovingsveileder/grunnbok\\_oving.pdf](https://www.dsb.no/globalassets/dokumenter/risiko-sarbarhet-og-beredskap/ovingsveileder/grunnbok_oving.pdf)

Direktoratet for Samfunnssikkerhet og Beredskap, DSB. (2021, april). Veiledning til storulykkeforskriften. Hentet fra <https://www.dsb.no/lover/farlige-stoffer/veiledning-til-forskrift/veiledning-til-storulykkeforskriften>

EasyQuest. (2021) Din egen spørreundersøkelse på nett. *Easyquest.com*. Hentet fra <https://www.easyquest.com/no/lag-din-egen-sporreundersokelse/>

Elden, J. C. (2019, 22. mai). Skjellig grunn til mistanke. *Snl.no*. Hentet fra [https://snl.no/skjellig\\_grunn\\_til\\_mistanke](https://snl.no/skjellig_grunn_til_mistanke)

Elliott, D. & Smith D. (1993). Football stadia disasters in the United Kingdom: learning from tragedy? *Industrial & Environmental Crisis Quarterly, Volume 7, (Issue 3)*, s. 205-229. Hentet fra: <https://www.jstor.org/stable/26162552>

Folkehelseinstituttet, FHI. (2018, 4. oktober). Hva er en pandemi. Hentet fra:  
<https://www.fhi.no/sv/influensa/influensapandemier/hva-er-en-pandemi/>

Forus og Gausel Idrettslag, FGI (2017, 25. mai) HMS Helse, Miljø og Sikkerhet for Forus og Gausel Idrettslag. Hentet fra  
<https://www.fgi.no/portal/arego/club/197/contentcategory/23655>

Furevik, E. (2012). Sivilbeskyttelsesloven - en praktisk og juridisk veileder. Oslo: Universitetsforlaget.

Gangdal, J. & Angeltveit, G. (2014). Krise: Forebygging, beredskap, håndtering, kommunikasjon. Bergen: Fagbokforlaget.

Gjerdrum kommune (2021, 3. februar) Alt om leirskredet i Gjerdrum. Hentet fra  
<https://www.gjerdrum.kommune.no/virksomheter/alt-om-leirskredet/>

Grønmo, S. (2020, 4. juni). Kvantitativ metode. *Snl.no*. Hentet fra  
[https://snl.no/kvantitativ\\_metode](https://snl.no/kvantitativ_metode)

Hafting, T. (2017). Krisehåndtering - Planlegging og handling. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2005). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Kjølaas, K. (2015). Krisehåndteringsboken: om å lede en bedrift før, under og etter krisen. Oslo: Universitetsforlaget.

KS & Helsebiblioteket (2019, 18. januar). Tabell for ROS-analyse. Hentet fra:  
<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/veikart-for-tjenesteinnovasjon/alle-verktoy/ros-analyse/?fbclid=IwAR0JQ3jaUeXBUFhOnptA74sLZw40YDjVnBt nivCpR2nL51VdDkRI tFqIYEs>

Malkenes, S. E. (2016) Beredningsplanlegging i store og åpne arrangement – «Lærer vi av hverandre?». Hentet fra [https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2433259/Malkenes\\_Svein\\_Erik.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/bitstream/handle/11250/2433259/Malkenes_Svein_Erik.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Manoli, E. A. (2016) Crisis-Communications Management in Football Clubs. *International Journal of Sport Communication, Volume 9 (Issue 3)*, s. 340–363. Doi: <https://doi.org/10.1123/ijsc.2016-0062>

Norges Fotballforbund, NFF. (2016, 3. november). Kvalitetsklubb. [Videoklipp]. Hentet fra <https://www.fotball.no/klubb-og-leder/kvalitetsklubb-2>

Norges Fotballforbund, NFF. (2020, 22. januar). Norges Fotballforbund sin varslingsportal for uønskede hendelser. Hentet fra <https://portal.mittvarsel.no/skjema/varslingsportal-for-norges-fotballforbund/vdTr6sRZY9p7Plun.715>

Norges Fotballforbund, NFF. (2020, 22. januar). Kvalitetsklubber i Rogaland. Hentet fra <https://www.fotball.no/kretser/rogaland/klubb-leder-og-trener/kvalitetsklubb/kvalitetsklubber-rogaland/>

Norges Fotballforbund, NFF. (2021, 25. mars). Kvalitetsklubb. Hentet fra <https://www.fotball.no/klubb-og-leder/kvalitetsklubb/kvalitetsklubb-niva-1>

Norges Fotballforbund, NFF. (2021, 25. mars). Klubber i NFF Rogaland. Hentet fra <https://www.fotball.no/fotballdata/klubb/?d=9>

Norges Fotballforbund, NFF. (2021). Kvalitetsklubbhåndboka. Hentet fra <https://www.fotball.no/klubb-og-leder/kvalitetsklubb-2/innledning/#Toppen>

Norges Idrettsforbund, NIF. (2021). Eksempel retningslinjer reiseleder. Hentet fra <https://www.idrettsforbundet.no/klubbguiden/klubbhandboka/>

Norges offentlige utredninger, NOU 2000:24 (2000) Et sårbart samfunn; Utfordringer for sikkerhets- og beredskapsarbeidet i samfunnet. Hentet fra [https://publikasjoner.nve.no/veileder/2010/veileder2010\\_02.pdf?fbclid=IwAR1O4dEG2S11gP\\_UNmlLrNTyuhEsncZ2QC7hexZ6A9X8EFmBANQ5QoJPvls](https://publikasjoner.nve.no/veileder/2010/veileder2010_02.pdf?fbclid=IwAR1O4dEG2S11gP_UNmlLrNTyuhEsncZ2QC7hexZ6A9X8EFmBANQ5QoJPvls)

NRK (2019, 11. januar). Profilert idrettsleder skal ha misbrukt gutter i 30 år. *Nrk.no*. Hentet fra <https://www.nrk.no/innlandet/idrettsleder-skal-ha-misbrukt-gutter-i-30-ar-1.14375941>

NRK (2021, 25. mars). Status koronaviruset. *Nrk.no*. Hentet fra <https://www.nrk.no/korona/status/#Norge>

Norsk Toppfotball, NTF. (2019). Vedtekter for Norsk Toppfotball. Hentet fra <https://www.eliteserien.no/norsk-toppfotball/vedtekter>

Brann, Helse, Politiet, Sivilforsvaret, Heimevernet, Fylkesmannen og Frivillige Organisasjoners Redningsfaglige Forum. (2014) Håndbok i ØVELSESPANLEGGING. Hentet fra <https://www.statsforvalteren.no/siteassets/fm-rogaland/dokument-fmro/forvaltning/brosjyrer-og-rettleiarar/handbok-i-ovelsesplanlegging-2014.pdf>

Qualtrics. (2020) Predicted Duration. *Survey Methodology & Compliance Best Practices*. Hentet fra <https://www.qualtrics.com/support/survey-platform/survey-module/survey-checker/survey-methodology-compliance-best-practices/>

Språkrådet. (2009). Ordkommissjonen. *STATSSPRÅK BLADET FOR GODT SPRÅK I STATEN, NR. 2 – 2009*. Hentet fra [https://www.sprakradet.no/localfiles/statssprak/statssprak\\_2-2009.pdf](https://www.sprakradet.no/localfiles/statssprak/statssprak_2-2009.pdf)

Stavanger Aftenblad. (1970, 9. mai). Skogbrann og fritid. *Aftenbladet.no*. Hentet fra <http://www.e-pages.dk/aftenbladet/22985/2/?gatoken=dXNlc19pZD00MDMyMjA1JnVzZXJfaWRfdHlwZT1jdXN0b20%3D>

Stavanger Aftenblad. (2020, 3. juni). Trener forgrep seg på spiller: Dømmes til 15 måneders fengsel. *Aftenbladet.no*. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/lokalt/i/3Jyv5X/trener-forgrep-seg-paa-spiller-doemt-til-15-maaneders-fengsel>

Stavanger Aftenblad. (2021, 23. april). Viking får bot etter Berntsen-exiten: -Vi mener dommen er feil. *Aftenbladet.no*. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/sport/i/9OwLJ5/viking-faar-bot-etter-berntsen-exiten-vi-mener-dommen-er-feil>

Stavanger Aftenblad. (2021, 4. mai). Joa sluttet i Bryne-jobben på grunn av økonomisk mislighold. *Aftenbladet.no*. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/sport/i/56xWVe/joa-sluttet-i-bryne-jobben-paa-grunn-av-oekonomisk-mislighold>

Stand (2019, 27. september). Utforming og innhold i en beredskapsplan. *312 Utforming og innhold i en beredskapsplan*. Hentet fra [https://stand.no/articles/312-utforming-og-innhold-i-en-beredskapsplan/?fbclid=IwAR2g7NC\\_Kxod4oV-8\\_edf15Hh1oI1e2xbqpovxmtpxB1cusykWFzk6ruXeY](https://stand.no/articles/312-utforming-og-innhold-i-en-beredskapsplan/?fbclid=IwAR2g7NC_Kxod4oV-8_edf15Hh1oI1e2xbqpovxmtpxB1cusykWFzk6ruXeY)

SurveyMonkey. (2021). Hvor mottagelige vil folk være? *SurveyMonkey.com*. Hentet fra <https://no.surveymonkey.com/mp/sample-size/>

Tromsø kommune (udatert) Retningslinjer for kontakt med media. *Tromso.kommune.no*. Hentet fra <https://img8.custompublish.com/getfile.php/3712972.1308.qfaacdyawe/Retningslinjer+for+kontakt+med+media.pdf?return=www.tromso.kommune.no>

Utdanningsdirktoratet, UDIR (udatert) Gode råd for informasjons- og mediehandtering ved kriser. *Udir.no*. Hentet fra <https://www.udir.no/globalassets/s/filer/organisasjon-kompetanse/beredskap/gode-rad-for-mediehandtering-ved-krise.pdf>

Viking Fotballklubb/Viking ASA. (2015). Helse, Miljø og Sikkerhet for Viking Fotballklubb og Viking ASA. Hentet fra <https://viking->

[ungdom.spoortz.no/kx/resources/files/KLqWXkbsTGJP.pdf](http://ungdom.spoortz.no/kx/resources/files/KLqWXkbsTGJP.pdf)

(Viking Fotballklubb/Viking ASA, 2015)

Weiseth, L. & Kjeserud, R. (2007). *Ledelse ved kriser - En praktisk veileder* (1. utgave).

Oslo: Gyldendal.



Wikipedia (19. Mars 2021). Helse, miljø og sikkerhet. *Wikipedia.org*. Hentet fra

[https://no.wikipedia.org/wiki/Helse,\\_milj%C3%B8\\_og\\_sikkerhet](https://no.wikipedia.org/wiki/Helse,_milj%C3%B8_og_sikkerhet)

## VEDLEGG

### Personlig kommunikasjon

Vedlegg 1. Løland, E. (15. Januar 2021) personlig e-post.

 **Løland, Erik <Erik.Loland@f...** 10:00  
Til: Jo Stålesen > 

Hei Jo. Her står alt bra til, takk.  
Hos deg?

Tidlig i Covid-19 oppstarten la vi ut en sak på hjemmesiden for å bidra til hvordan klubbene kan håndtere krise, se link:  
[Klubbene håndterer korona-situasjonen med egen beredskapsgruppe - Norges Fotballforbund](#)

Er dette noe du kan bruke?

Vennlig hilsen

**Erik Løland**

Daglig Leder, NFF Rogaland

tlf: [936 99 111](tel:93699111)

[erik.loland@fotball.no](mailto:erik.loland@fotball.no) | [www.fotball.no/rogaland](http://www.fotball.no/rogaland)

[Sr-Bank Arena](#) | [Jåttåvågveien](#) | [4095 Stavanger](#)

[Følg NFF på Facebook](#) | [Twitter](#) | [Instagram](#) |

[Billetter til landskamper](#)



Godt å høre Jo!

Send meg gjerne konklusjonen på oppgaven når dere er ferdige.

Jeg legger Geir Støle fra kretsen, på kopi i denne mailen.

Hvis dere har mer spørsmål ift. klubbene eller arbeid mot dem, så er han en god mann å spørre.

Hvis du eller andre på studiet ønsker å skrive fremtidige oppgaver om fotball, så kan vi også være med å «sparre» for å bygge opp oppgaver som kan være aktuelle både for fotballen og dere.

Hils hjem.

Vennlig hilsen

**Erik Løland**

Daglig Leder, NFF Rogaland

tlf: [936 99 111](tel:93699111)

[erik.loland@fotball.no](mailto:erik.loland@fotball.no) | [www.fotball.no/rogaland](http://www.fotball.no/rogaland)



Hei

Først og fremst vil jeg si at dere har valgt en spennende og svært aktuell oppgave.

Det er faktisk ingen krav fra NFF sentralt til at klubbene skal ha en HMS-plan inklusiv beredskapsgruppe/krisehåndtering. Dette burde selvsagt vært tilfellet.

Flere klubber i Rogaland har imidlertid sett behov for dette som en sentral del av drift av klubb og behovet er aktualisert gjennom Covid-19.

Forus og Gausel IL var først ut i Rogaland med en HMS-håndbok inklusiv beredskapsgruppe – se vedlegg.

Brodd bygde videre på malen fra FGI og har en meget god HMS-håndbok og krisehåndtering – se vedlegg

Viking FK har også en helt ny og meget god HMS-håndbok – se vedlegg.

Ikke nøl med å ta kontakt dersom, det er noe dere vil diskutere

Hilsen

Geir Støle

952 32 021

-----

Vedlegg 4. Løland, E. (16. Mars 2021) personlig e-post.

Hei Jo.

Har dere mulighet for å legge inn et spørsmål i undersøkelsen som kan ha relevans for oss?

«Er klubben sertifiserte eller i prosess til å bli Kvalitetsklubb»?

For oss vil det være relevant å få tilbakemelding på om det er forskjellige resultater på Kvalitetsklubber / ikke kvalitetsklubber.

Hvis dere kan legge inn det, skal jeg sørge for at vi får sendt ut en mail til klubbene. Da bør vi legge med noen ord om at kretsen og klubbene kan få resultat av undersøkelsen og mer info av dere hvis de ønsker det.

(dere henviser til NIF sin klubbveileder). Kan du sende meg link til der de har info om kriseplan.

Vennlig hilsen

**Erik Løland**

Daglig Leder, NFF Rogaland

tlf: 936 99 111

[erik.loland@fotball.no](mailto:erik.loland@fotball.no) | [www.fotball.no/rogaland](http://www.fotball.no/rogaland)

Sr-Bank Arena | Jåttåvågveien | 4095 Stavanger

Følg NFF på [Facebook](#) | [Twitter](#) | [Instagram](#) |

[Billetter til landskamper](#)



## Vedlegg 5. Spørreundersøkelsen

Legg merke til at vi ved distribuering ikke hadde fått orden på hvilke navn vi skulle bruke for de ulike begrepene. Gjennomgående i oppgaven har vi korrigert disse navnene for ordens skyld slik at vi følger navngivingen i kapittel 1.3.

Tittel: Bachelor om fotballklubber og krisehåndtering

Start of Block: Bakgrunnsinformasjon

Spørreundersøkelsen er laget av Jo Stålesen og Agathe Holtan Wathne i forbindelse med vår bacheloroppgave om hvor forberedt lokale fotballklubber er til å håndtere krisesituasjoner. Spørreundersøkelsen søker å kartlegge om fotballklubber i Rogaland har en krisehåndteringsplan og/eller en rutine for håndtering av krisesituasjoner. I bacheloroppgaven defineres en krise som en avvikssituasjon som utvikler seg til å bli en alvorlig trussel mot helse og sikkerhet og/eller virksomheten, og som stiller så store krav at normalt tilgjengelige ressurser og rutiner ikke strekker til.

Page Break

Hvilken klubb tilhører du/dere?

Klubb: \_\_\_\_\_

Ønsker å være anonym

Page Break

Er klubben en sertifisert kvalitetsklubb, eller i prosess til å bli en kvalitetsklubb? Mer informasjon finnes her: <https://www.fotball.no/klubb-og-leder/kvalitetsklubb-2>.

Ja, vi er sertifiserte

Vi er i prosess og jobber med saken

Nei, vi er ikke sertifiserte eller i prosess

Vet ikke

Page Break

End of Block: Bakgrunnsinformasjon

Start of Block: Krisehåndteringsplan

Har klubben deres en krisehåndteringsplan?

Ja

Nei

Page Break

Hvilke krisesituasjoner kan din klubb bli utsatt for?

Naturkatastrofer

Brann

Pandemi

Kampfiksing

Økonomisk kriminalitet

Trakassering

Overgrep

Vold

Kidnapping

Dødsfall

Terrorangrep

Doping

Hacking

Lekking av sensitiv/konfidensiell informasjon

Streik/boikott

Tap av sponsor(er)

Lav rekruttering

Kutte i støtte

andre: \_\_\_\_\_

Page Break

End of Block: Krisehåndteringsplan

Start of Block: Dersom krisehåndteringsplan

Hvilke krisesituasjoner har dere definert i krisehåndteringsplanen og/eller har rutiner for å håndtere?

Ingen

Naturkatastrofer

Brann

Pandemi  
Kampfiksing  
Økonomisk kriminalitet  
Trakassering  
Overgrep  
Vold  
Kidnapping  
Dødsfall  
Terrorangrep  
Doping  
Hacking  
Lekking av sensitiv/konfidensiell informasjon  
Streik/boikott  
Tap av sponsor(er)  
Lav rekruttering  
Kutte i støtte  
andre: \_\_\_\_\_

Page Break

Når ble krisehåndteringsplanen laget?

2019 eller tidligere

2020

2021

Når ble krisehåndteringsplanen sist oppdatert?

2019 eller før

2020

2021

Page Break

Kjenner medlemmer og støtteapparat til at krisehåndteringsplanen eksisterer?

Alle vet at vi har den

De fleste vet at vi har den

Få vet at vi har den  
Kun styret vet at vi har den

Er krisehåndteringsplanen lett tilgjengelig for klubbens medlemmer og støtteapparat?

Alle vet hvor de skal finne den  
De fleste vet hvor de skal finne den  
Få vet hvor de skal finne den  
Kun styret vet hvor de skal finne den

Page Break

Sier krisehåndteringsplanen på en tydelig måte hvem som skal kontaktes ved hver type krise?

Ja  
Nei

Sier krisehåndteringsplanen på en tilstrekkelig og tydelig måte hva som bør gjøres for å begrense skadeomfanget ved hver type krise?

Ja  
Nei

Page Break

Har klubben deres en plan for hvordan kriser blir rapportert, loggført og vurdert underveis i hendelsen, og hvem som skal gjøre dette?

Ja  
Nei

Har klubben deres en plan for hvordan en krise blir evaluert i etterkant av hendelsen, og hvem som skal gjøre dette?

Ja  
Nei

Page Break

Har klubben deres en plan for hvordan kriserammede personer skal følges opp i etterkant av krisen?

Ja

Nei

Page Break

Utfører dere krisehåndteringsøvelser og/eller kursing i håndtering av krisesituasjoner med relevante deltakere årlig?

Ja

Nei

Page Break

Ønsker dere å legge ved link til kriseplanen, eller link til hvor informasjon om klubbens krisehåndtering finnes?

Ja, her er link: \_\_\_\_\_

Nei takk

Page Break

End of Block: Dersom krisehåndteringsplan

Start of Block: Kriseberedskapsfirma

Har klubben deres avtale med et kriseberedskapsfirma?

Ja

Nei

Page Break

End of Block: Kriseberedskapsfirma

Start of Block: Dersom krisehåndteringsfirma

Hvilket kriseberedskapsfirma bruker dere?

navn på firma: \_\_\_\_\_

End of Block: Dersom krisehåndteringsfirma

Start of Block: Internt kriseteam

Har klubben deres et internt kriseteam?

Ja

Nei

Page Break

End of Block: Internt kriseteam

Start of Block: Dersom kriseteam

Har medlemmene i kriseteamet fått relevant opplæring?

Ja

Nei

Page Break

End of Block: Dersom kriseteam

Start of Block: Talsperson

Har klubben deres en talsperson under krisesituasjoner?

Ja

Nei

Page Break

End of Block: Talsperson

Start of Block: Dersom talsperson

Har talspersonen fått medietrening og/eller har en veiledning lett tilgjengelig?

Ja

Nei

Page Break

End of Block: Dersom talsperson

Start of Block: klubbguide

Kjenner klubben deres til Norges Idrettsforbund sin klubbguide på nett? Link til mer informasjon: <https://www.idrettsforbundet.no/klubbguiden/>

Ja

Nei

Page Break

End of Block: klubbguide



Start of Block: Dersom klubbguide

Bruker klubben deres Norges Idrettsforbund sin klubbguide og/eller deres maler aktivt?

Ja

Nei

Page Break

End of Block: Dersom klubbguide

Start of Block: Konklusjon

I hvilken grad er klubben deres forberedt til å håndtere en krisesituasjon?

I meget stor grad

I større grad

I middels grad

I mindre grad

I veldig liten grad

Page Break

Ønsker klubben deres å få tilsendt bacheloroppgaven vår når den er ferdig?

Ja

Nei

Page Break

Dere kan nå oss på e-post, facebook eller mobil. Ikke nøl med å ta kontakt dersom dere har spørsmål!

Jo Stålesen

E-post: (fjernet fra vedlegget)

Mobil: (fjernet fra vedlegget)

[www.facebook.com/\(fjernet fra vedlegget\)](http://www.facebook.com/(fjernet fra vedlegget))

Agathe Holtan Wathne

E-post: (fjernet fra vedlegget)

Mobil: (fjernet fra vedlegget)

[www.facebook.com/\(fjernet fra vedlegget\)](http://www.facebook.com/(fjernet fra vedlegget))

Har dere noe dere ønsker å tilføye før undersøkelsen sendes inn?

skriv her: \_\_\_\_\_

Page Break

End of Block: Konklusjon

### **Vedlegg 6. Stikkprøven**

Legg merke til at vi ved distribuering ikke hadde fått orden på hvilke navn vi skulle bruke for de ulike begrepene. Gjennomgående i oppgaven har vi korrigert disse navnene for ordens skyld slik at vi følger navngivingen i kapittel 1.3.

Tittel: Stikkprøve i fotballklubbene

Start of Block: Default Question Block

Er du en spiller, trener eller forelder?

Spiller

Trener

Forelder

Page Break

Kriser kan være naturkatastrofer, vold, doping, tribunetrøbbel, hacking osv. En krisehåndteringsplan er et dokument med en oversikt over hva som skal gjøres og hvem som skal kontaktes dersom en krise oppstår. Har klubben din en krisehåndteringsplan?

Ja

Nei / Vet ikke

Vet du hvor du finner krisehåndteringsplanen?

Ja

Nei / Vi har ikke en krisehåndteringsplan

Page Break

Et krisehåndteringsteam er en gruppe mennesker i klubben som skal kontaktes dersom en krise oppstår, og skal hjelpe medlemmene dersom de trenger det. Har klubben din et krisehåndteringsteam?

Ja

Nei / vet ikke

Vet du hvordan å kontakte krisehåndteringsteamet?

Ja

Nei / Vi har ikke et krisehåndteringsteam

End of Block: Default Question Block

## Vedlegg 7. R-script

Koder brukt i programmet R for å gjøre validitetstester av datasett og statistiske analyser.

```
### Datapakker som er nødvendige for analysen.
library(readxl)
library(tidyverse)
library(GPArotation)
library(psych)
library(psy)
library(MASS)
library(MVN)
library(car)
library(dplyr)
library(stargazer)
library(dplyr)

### Exporterte EXCEL-fil fra Qualtrix.
# Laget egen fil med hovedspørsmålene alle fikk, og lot Excel endre
svarene:
# Mest negative svar er 0, mest positive er høyest.
### Importerer datasett med hovedspørsmålene fra Excel.
# Endret navn til HSPM ved import, kort for Hovedsporsmaal.
# R kan streike ved visse bokstaver.
HSPM <- read_excel("BACHELOR/Hovedsporsmaal.xlsx")
View(HSPM)
str(HSPM)
sapply(HSPM, class)
# Fjerner ufullstendige svar.
HSPM <- HSPM[complete.cases(HSPM),]
# Endret skalaene fra character til numeric.
cols <- c("Kklubb", "Krisehp", "Kfirma", "Kteam", "Tperson", "Kguide", "Status")
HSPM[cols] <- lapply(HSPM[cols], as.numeric)
sapply(HSPM, class)
str(HSPM)

### korrelasjonsmatrise.
#Gir en oversikt over den generelle sammenhengen mellom svarene.
CorMatrix<-cor(HSPM)
round(CorMatrix, 2)
# Observerer at det er overraskende lite sammenheng mellom om en klubb er
# kvalitetsklubb og om de har en krisehåndteringsplan. Observerer også at
hvor
# forberedt klubbene føler seg er veldig uavhengig og altså subjektivt.
Denne
# kan altså ikke brukes for å beskrive virkeligheten, men kan brukes til å
# kommentere hvordan coronasituasjonen har påvirket ledelsens psyke.

###anti-image correlation matrix
# Bør helst gi 1 for at datasettet skal være brukbart til å analysere.
X <- cor(HSPM)
iX <- ginv(X)
S2 <- diag(diag((iX^-1)))
AIS <- S2*iX*S2 # anti-image correlation matrix
IS <- X+AIS-2*S2 # image correlation matrix
Dai <- sqrt(diag(diag(AIS)))
IR <- ginv(Dai)*IS*ginv(Dai) # image correlation matrix
AIR <- ginv(Dai)*AIS*ginv(Dai) # anti-image correlation matrix
print(diag(AIR), row.names = FALSE) ##should be > 0.5
KMO(r =CorMatrix)
# Gav 1 over hele linjen, det er bra.
```

```

# Ville helst hatt over 0.7 på neste linjen også, men i og med at vi ikke
kan
# få flere data uansett og alle andre tester er godkjente, kan vi bruke
data
# dersom den også går gjennom neste test.

### Bartlett's test of sphericity
# Bør gi lavere P-verdi enn signifikansnivå. Ønsket under 0.05.
cortest.bartlett(CorMatrix, n = 500,diag=TRUE)
# Er ekstremt lav, det er godkjent.

#####
### Extraction ###
#####
# Finner ut hvor mange grupper dataene fordeler seg på.
# Antall grupper over 1 er vanligst.
pcl <- principal(HSPM, nfactors = length(HSPM), rotate = "none")
pcl
cat("\n\n Eigen values \n")
print(pcl$values)
plot(pcl$values, type = "b",xlab = "Factors", ylab = "Eigen values", main
     = "Adequate number of factors")
# Data fordeler seg i hovedsak i 3 grupper, men vi kan velge manuelt å ha
# 4-5 grupper istedenfor da grafen ikke egentlig har flatet ut.

# Bruker 3 grupper og ser på den kausale samvariasjonen.
solution <- fa(r=HSPM, nfactors = 3, rotate="oblimin",fm="pa", scores
              = "Bartlett")
print(solution$loadings, cutoff=0.3)
fa.diagram(solution)
# Vi observerer at det er sterkest sammenheng mellom om fotballklubber har
en
# krisehåndteringsplan og et kriseteam. Det er også en løsere sammenheng
mellom
# disse og om de har avtale med et krisebyrå. Dette kan diskuteres da kun
en
# klubb hadde dette.
# Vi observerer også at status ikke har sammenheng med
# noe annet. Analysen tar ikke hensyn til hvor gode planene er, eller hvor
godt
# opplærte noen er.
# Til slutt er det en sammenheng mellom om en klubb er kvalitetsklubb og om
de
# kjenner til klubbguiden.

# Gjennomfører regresjon for å se om hovedkategoriene påvirkes av
# om klubber er kvalitetsklubber eller ikke.
mt <- lm(Tperson~Kklubb, data = HSPM)
summary(mt)
mg <- lm(Kguide~Kklubb, data = HSPM)
summary(mg)
ms <- lm(Status~Kklubb, data = HSPM)
summary(ms)
mp <- lm(Krisehp~Kklubb, data = HSPM)
summary(mp)
mi <- lm(Kteam~Kklubb, data = HSPM)
summary(mi)

```

```

mf <- lm(Kfirma~Kklubb, data = HSPM)
summary(mf)

stargazer(mt,mg,ms, mp, mi, mf, title="Kvalitetsklubb-sammenhenger",
          align=TRUE,
          no.space=TRUE,type="text")

mall <- lm(Kklubb~Tperson+Kguide+Status+Krisehp+Kteam+Kfirma, data = HSPM)

stargazer(mall, title="Kvalitetsklubb-sammenhenger 2",
          align=TRUE,
          no.space=TRUE,type="text")

#####
### Exporterte EXCEL-fil fra Qualtrix.
# Laget egen fil med beredskapsplanen alle fikk, og lot Excel endre
svarene:
# Mest negative svar er 0, mest positive er høyest.
#Har også lagt inn kvalitetsklubb i analysen.

### Importerer datasett med beredskapsplanen fra Excel.
# Endret navn til Plan ved import, kort for beredskapsplan.
# R kan streike ved visse bokstaver.
Bplan <- read_excel("BACHELOR/Kriseplanen.xlsx")
View(Bplan)
str(Bplan)
sapply(Bplan, class)
# Fjerner ufullstendige svar.

### korrelasjonsmatrise.
#Gir en oversikt over den generelle sammenhengen mellom svarene.
CorMatrix<-cor(Bplan)
round(CorMatrix, 2)
# Observerer at det er overraskende lite sammenheng mellom om en klubb er
# kvalitetsklubb og om de har en krisehåndteringsplan. Observerer også at
hvor
# forberedt klubbene føler seg er veldig uavhengig og altså subjektivt.
Denne
# kan altså ikke brukes for å beskrive virkeligheten, men kan brukes til å
# kommentere hvordan coronasituasjonen har påvirket ledelsens psyke.

###anti-image correlation matrix
# Bør helst gi l for at datasettet skal være brukbart til å analysere.
X <- cor(Bplan)
iX <- ginv(X)

S2 <- diag(diag((iX^-1)))
AIS <- S2%%iX%%S2 # anti-image correlation matrix
IS <- X+AIS-2*S2 # image correlation matrix
Dai <- sqrt(diag(diag(AIS)))
IR <- ginv(Dai)%%IS%%ginv(Dai) # image correlation matrix
AIR <- ginv(Dai)%%AIS%%ginv(Dai) # anti-image correlation matrix
print(diag(AIR), row.names = FALSE) ##sould be > 0.5
KMO(r =CorMatrix)
# Gav 0,5 over hele linjen, det er ikke greit.

### Bartlett's test of sphericity
# Bør gi lavere P-verdi enn signifikansnivå. Ønsket under 0.05.
cor_matrix <- cor(Bplan)
cortest.bartlett(CorMatrix, n = 500,diag=TRUE)
# Ikke godkjent, får NA-feilmelding og finner per dags dato ikke
# en løsning for omkodning for å rette opp feilen.
# Det er sannsynlig at vi har for få data til å kunne gjennomføre analysen.

```